

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení motivačních faktorů zaměstnanců střední školy
Evaluation of Motivation Factors of High School Employees

Student:

Jan Zábranský

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Jan Zábranský**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Hodnocení motivačních faktorů zaměstnanců střední školy**
Evaluation of Motivation Factors of High School Employees
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení motivace
 3. Charakteristika vybrané střední školy
 4. Analýza motivačních faktorů zaměstnanců
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

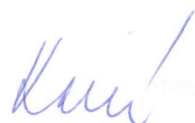
Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 10.5.2020

Jan Zábenský
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za její odborné rady, vedení a čas, který mi věnovala při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení Obchodní akademie Ostrava-Poruba za jejich čas a ochotu poskytnout potřebné údaje a umožnění realizovat průzkum mezi zaměstnanci.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretické vymezení motivace	6
2.1	Motivace.....	6
2.2	Motivační faktory.....	7
2.3	Vybrané pracovní a organizační stimuly.....	9
2.3.1	Finanční odměňování zaměstnanců	9
2.3.2	Náplň práce	11
2.3.3	Hodnocení zaměstnanců	12
2.3.4	Vzdělávání zaměstnanců.....	14
2.3.5	Pracovní podmínky	15
2.3.6	Pracovní vztahy.....	17
2.4	Metodologie	18
2.4.1	Dotazník.....	19
3	Charakteristika vybrané střední školy	22
3.1	Historie.....	22
3.2	Současnost.....	23
3.3	Systém odměňování	24
3.4	Zaměstnanecké výhody	26
3.5	Pracovní náplň.....	27
3.5.1	Pracovní povinnosti učitelů	27
3.6	Vzdělávání zaměstnanců	28
3.7	Pracovní prostředí	28
3.8	Pracovní doba.....	29
4	Analýza motivačních faktorů zaměstnanců	30
4.1	Dotazníkový průzkum.....	30
4.2	Analýza odpovědí dotazníkového průzkumu.....	31
4.3	Shrnutí a doporučení	45
5	Závěr	47
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratk	51

1 Úvod

Motivace je v současné době velice populárním tématem a velmi často nalezneme články zabývající se touto problematikou v časopisech nebo na internetu. Ty ale bohužel jen ojediněle vychází z odborné literatury a celou věc v lepším případě příliš zjednodušují, v tom horším informace špatně interpretují nebo si je přímo vymýšlejí.

Mnoho prací pojednává o motivaci, neboť díky motivovaným zaměstnancům mohou podniky získat konkurenční výhodu. Správně zvolený motivační program nemusí mít za důsledek pouze zvýšení výkonnosti, ale také větší spokojenost a nižší fluktuaci pracovníků. Nicméně si zaměstnavatelé mnohdy neuvědomují, že není reálné změnit některé věci u svých zaměstnanců. Každý člověk má jiné cíle, hodnoty a postoje, tudíž neexistuje univerzální metoda, jak správně motivovat své podřízené. Ke každému z nich je proto nutno přistupovat individuálně.

Hlavním cílem této práce je analýza motivačních faktorů pomocí průzkumu prováděného u zaměstnanců na vybrané střední škole, v našem případě na Obchodní akademii Ostrava-Poruba. Prostřednictvím dotazníkového šetření bude zjišťována důležitost jednotlivých faktorů, to znamená, kteří činitelé jsou podle nich nejvíce motivující a také jejich spokojenost s nimi. Prvotním cílem je ovšem nalezení příhodných motivačních faktorů, jenž působí na jejich výkonnost, spokojenost nebo stabilitu.

Pro větší celistvost a přehlednější interpretaci výsledků výzkumu se tato bakalářská práce zabývá hodnocením motivačních faktorů pouze u učitelů střední školy. Lze totiž předpokládat, že učitele motivuje něco jiného, než například údržbáře nebo ředitele školy. Stejně tak platí, že pracovní podmínky či náplň práce je u zmíněných pozic velice rozdílná.

Práce je rozdělena do tří částí. Nejprve se budeme zabývat teorií motivace a motivačních faktorů, na základě kterých jsou vybrány vhodné motivační faktory. Tyto faktory jsou následně podrobněji popsány. V závěru teoretické části je také objasněna metodologie výzkumu, jež je v této práci použita.

V druhé části se nachází charakteristika zvolené střední školy včetně jejího historického kontextu. Poté jsou důkladněji popsány pracovní podmínky a pracovní prostředí učitelů.

Obsahem třetí části je analýza vybraných motivačních faktorů, která je vypracována na základě dotazníkového šetření mezi učiteli. Zkoumána je zde zejména spokojenost pedagogů s jednotlivými faktory, ale i nejvíce motivující faktory a jejich důležitost. Na závěr této části uvádíme shrnutí s případnými doporučeními pro další postup.

Důležitou součástí naší práce je i přiložený dotazník (příloha č. 1), jenž obdrželi všichni pedagogičtí zaměstnanci námi zvolené školy.

2 Teoretické vymezení motivace

2.1 Motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“, neboli hýbat, pohybovat. Motiv nám dává důvod něco dělat. Motivace zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání povede k dosažení nějakého cíle, a tedy získání očekávané odměny, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich představy (Armstrong a Taylor 2015; Horváthová et. al., 2017).

Motivaci lze vysvětlit různými způsoby. Armstrong a Taylor (2015) a Robbins a Judge (2017) definují motivaci jako procesy, které odpovídají za intenzitu, směr a vytrvalost úsilí jednotlivce k dosažení cíle. Intenzita popisuje, kolik námahy člověk využije k dosažení cíle a jak je pro něj daný cíl důležitý. Je však nepravděpodobné, že by vysoká intenzita vedla k příznivým pracovním výsledkům, pokud nebude úsilí usměrňováno směrem, který prospívá organizaci. Vytrvalostní rozměr měří, jak dlouho může člověk udržovat úsilí. Motivovaní jednotlivci jdou za svým cílem dost dlouho na to, aby ho dosáhli, neodradí je ani počáteční neúspěch.

Pracovní motivaci můžeme rozdělit na dva typy: vnitřní a vnější motivaci.

Vnitřní motivace je odrazem motivační struktury osobnosti, vychází z potřeb, získaných hodnot, postojů, zájmů nebo návyků každého člověka (Horváthová et. al., 2016). Vnitřní motivace bývá také nazývána jako intrinsická motivace a souvisí s „psychologickými“ odměnami, což je například příležitost používat své schopnosti, smysl pro výzvu a úspěch, získání uznání a zacházení pečlivým a ohleduplným způsobem aj. (Mullins 2005).

Vnější motivace, bývá v odborné literatuře označována také jako extrinsická motivace nebo stimulace. Tyto pojmy však mají stejný význam. K vnější motivaci dochází tehdy, jestliže vedení firmy vytváří pro své pracovníky vhodné pracovní prostředí s optimálními pracovními podmínkami, neustále se snaží toto pracovní prostředí zkvalitňovat a zároveň dává zaměstnancům vědět, jakým velmi důležitým podnikovým zdrojem jsou (Horváthová et. al., 2016).

Rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá v tom, že stimulace působí na psychiku jedince zvenčí, a to za účelem ovlivňování motivace. Obecným cílem stimulace

zaměstnanců v organizaci je tedy zapůsobit na pracovníky tak, aby byla pozitivně ovlivněna jejich pracovní ochota. Žádoucí účinek má potom taková stimulace, která užívá stimuly (podněty, pobídky) v souladu s vnitřní motivací jedince (Kociánová, 2010). Podle Bedrnová et. al., (2012) bude stimulace účinná, když zajistíme použití náležité svého příjemci, a navíc zvolíme správnou formu stimulace. Za základní pravidlo pro efektivní stimulaci zaměstnanců považujeme dobrou znalost jejich osobnosti a v tomto smyslu pak především znalost jejich motivačního profilu, jejich motivů. Až potom můžeme stimulovat člověka přesně na míru. Účinek stimulace je tedy závislý na vnitřním prostředí a na osobnosti člověka.

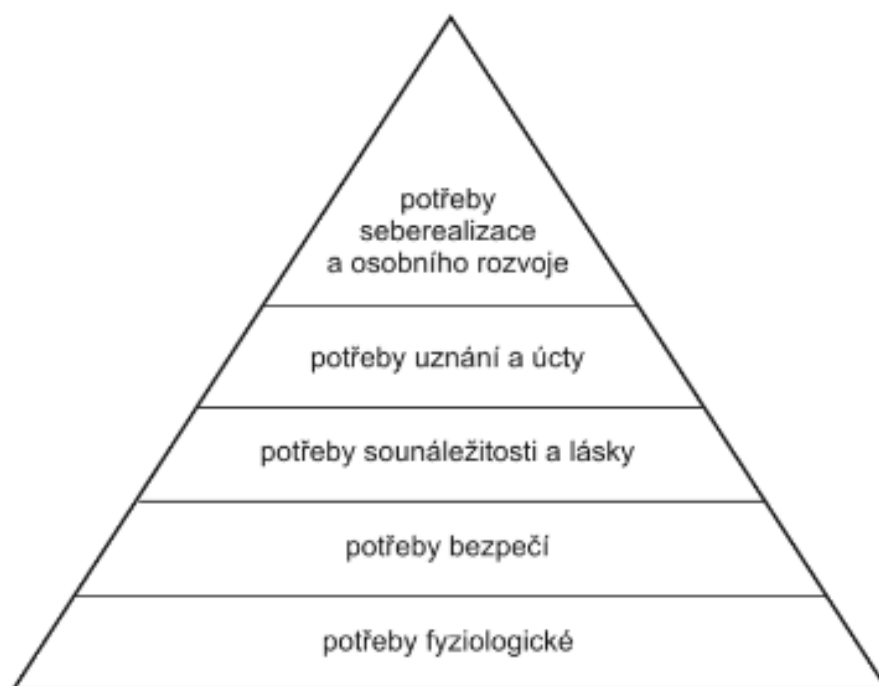
2.2 Motivační faktory

Motivační faktory mohou být v různých textech často zaměněny se slovem stimuly, nicméně oba pojmy mají stejný význam. Stimuly jsou v organizacích používány k ovlivnění motivace pracovníků, a tím také k jejich spokojenosti a pracovní výkonnosti. Každý jedinec na tyto stimuly reaguje jinak, a to podle toho, jak jsou pro něj důležité, či zda se shodují s jeho hodnotami, postoji a cíli (Kirovová 2017). Jak uvádí Bedrnová et al., (2012), stimulem může být pro daného jedince libovolný podnět, který vyvolá změny v jeho motivaci.

Urban (2017) charakterizuje motivační faktory jako okolnosti, které uspokojují lidské potřeby. Motivační faktory na každého jedince působí různě. Pracovníky lze pomocí nich motivovat například k loajalitě ke společnosti, podávání požadovaného nebo vyššího výkonu nebo setrvání v organizaci.

Nejpopulárnější a nejznámější teorií motivace v pracovním prostředí je dle Mikuláščík (2007) a Robbins a Judge (2017) teorie Abrahama Maslowa, podle níž jsou nejdůležitějšími stimuly potřeby. Potřeby jsou rozčleněny do kategorií, a poté seřazeny do tvaru pyramidy (viz Obrázek 2.1). Jestliže jsou uspokojeny potřeby bazální, začínají se projevovat potřeby vyšší úrovně. Urban (2017) v návaznosti na teorii potřeb A. Maslowa hovoří o tom, že pracovní motivace je ovlivňována zejména těmi potřebami, které jsou neuspokojené, neboť pokud dojde k uspokojení určité potřeby pracovníka, přestává ho již dále motivovat. Výjimku tvoří hierarchicky nejvyšší potřeby uznání a úcty, potřeby seberealizace a osobního rozvoje, které na rozdíl od potřeb níže postavených, nemůžou být nikdy zcela uspokojeny, a někdy dokonce mohou s uspokojováním nabývat na síle. Teorie však nemusí platit pro každého pracovníka, jelikož někteří setrvávají u

nižších potřeb i po jejich naplnění a nejsou motivováni uspokojovat potřeby vyšší úrovně. Dědina (2005) také dodává, že určitá potřeba nemusí být plně uspokojena před uspokojením další, navazující potřeby, což Maslow ve své práci specifikoval. Relativní důležitost potřeb se mění i s psychologickým vývojem jedince.



Obrázek 2.1 Maslowova pyramida potřeb, Mikuláščík (2007, s. 129)

Mikuláščík (2007) charakterizuje jednotlivé úrovně takto:

- potřeby fyziologické – základní biologické potřeby, umožňují přežití, jsou prioritní (např. potrava, spánek, aktivita, aj.),
- potřeby bezpečí – preference zdraví a bezpečí, potřeba jistoty, ochrany,
- potřeby sounáležitosti a lásky – potřeba někam patřit, být přijímán, být součástí komunity, celku, milovat a být milován,
- potřeby uznání a úcty – být uznáván a oceňován ostatními pro hodnoty osobní nebo odborné, pracovní,
- potřeby seberealizace a osobního rozvoje – nalezení smysluplnosti života, uspokojení v aktivitách života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, uspokojení touhy po poznání a prožitcích a snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopnosti.

Steers a Porter uvedli seznam hlavních organizačních faktorů užívaných k naplňování různých potřeb. U fyziologických potřeb se jedná o plat, příjemné pracovní podmínky nebo dostupnost bufetu. K uspokojování potřeb bezpečí slouží v organizaci bezpečné pracovní podmínky, podpora ze strany firmy a jistota zaměstnání. Faktory používané k zajištění potřeb sociálních jsou soudržný pracovní tým, přátelský dohled a profesní svazy. Společenské uznání, významná práce, vysoké postavení a zpětná vazba od práce samotné patří mezi hlavní organizační faktory uspokojující potřeby uznání a úcty. Práce vyžadující náročné úkoly, příležitosti ke kreativitě, úspěch v práci a postup v rámci organizace zabezpečují potřeby seberealizace (Dědina 2005).

Na základě teoretických poznatků a vzhledem k typu organizace, kde bude probíhat náš výzkum, se tato bakalářská práce podrobněji zaměří na vybrané pracovní a organizační stimuly: finanční odměňování, náplň práce, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, pracovní podmínky a pracovní vztahy. Těmito šesti faktory je možno pokrýt všech pět stupňů Maslowovy teorie potřeb. Pracovní vztahy uspokojují potřeby sociální, pracovní podmínky naplňují potřeby bezpečí, vzdělávání zaměstnanců uskutečňuje potřeby osobního rozvoje, hodnocení zaměstnanců zajišťuje potřeby uznání a úcty a náplň práce zabezpečuje potřeby seberealizace, případně i uznání a úcty. Finanční odměny jsou navíc ještě specifické tím, že je s nimi možné uspokojovat potřeby několika stupňů.

2.3 Vybrané pracovní a organizační stimuly

2.3.1 Finanční odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná záležitost, na kterou jsou zaměřeni jak pracovníci, tak jejich zaměstnavatelé. Proto také bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Z toho důvodu je oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě (Koubek 2011).

Moderní systémy odměňování zaměstnanců, nezahrnují pouze peněžní formy odměňování (mzda, plat, odměna z dohody), ale také nepeněžní formy odměňování (formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, užitečné pracovní

výhody apod.) (Šikýř 2014). Mullins (2005) tvrdí, že pro většinu lidí jsou peníze důležitý motiv, ale jak moc důležitý, záleží na jejich osobních okolnostech a dalších uspokojeních, které mají z jejich práce.

Pokud jsou zaměstnanci odměňováni spravedlivě, jejich skutečný výkon je oceněný, dochází k požadované práci, či ke stimulaci k vykonávání sjednané práce. Prostřednictvím odměňování mohou samotní zaměstnanci získat možnost uspokojení vlastních potřeb i vlastního ekonomického zázemí (Šikýř 2014).

John Stacey Adams, autor teorie spravedlnosti, předpokládá, že zaměstnanci vnímají, co dostávají od organizace jako výstupy (odměna, důležité pověření, bezpečnost práce, povýšení, dobré pracovní prostředí, možnost osobního rozvoje, aj.) a porovnávají to s tím, co do práce vkládají svými vstupy (čas, vzdělání, dovednosti, zkušenosti, aj.). Následný poměr potom srovnávají s poměry ostatních, přičemž se může jednat o skupinu lidí i o srovnatelného jedince. Hlavní roli zde hrají pocity dané osoby, způsob jejího vnímání spravedlnosti. Spravedlnost ovšem není v tomto případě synonymem rovnosti, tedy stejného způsobu zacházení pro všechny. K různým lidem je proto nutné zaujímat diferencované přístupy. Obecně lze tedy říci, že lidé se cítí motivováni, jestliže je s nimi jednáno spravedlivě, jsou odměňováni objektivně a demotivováni v případě opaku (Armstrong 2007; Čopíková et. al., 2015).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu nebo výkon, se zpravidla poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru. Nabízejí se ve většině případů plošně, pouze u některých z nich záleží na funkci, postavení pracovníka, době zaměstnání nebo zásluhách (Koubek 2011).

Rozsah zaměstnaneckých výhod je přímo úměrný finančním možnostem organizace a tomu, zda je zaměstnavatel považuje za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké výhody mohou mít peněžitou hodnotu nebo podobu výhod peněžité hodnoty (Čopíková et. al., 2015).

Zaměstnanecké výhody by měly, jak zmiňuje Armstrong (2007), mít za cíl poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které umožní získat a udržet kvalitní pracovníky, uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců, posilovat vztah k organizaci a poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Tyto cíle mají jen zřídka přímý, bezprostřední vliv na výkonnost pracovníků, ale vytvářejí lepší postoje zaměstnanců k podniku, které dlouhodobě zvyšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

Zaměstnanecké výhody lze rozčlenit do čtyř skupin (Koubek 2011):

- 1) výhody sociální povahy (příspěvky na důchodové připojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.),
- 2) výhody zkvalitňující využívání volného času (kulturní nebo sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.),
- 3) výhody mající vztah k práci (stravování, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, vzdělávání hrazené firmou aj.),
- 4) výhody spojené s postavením ve firmě (firemní automobily pro vedoucí pracovníky, přidělení mobilního telefonu, náklady na reprezentaci firmy aj.).

Čopíková et. al., (2015) tvrdí, že s poskytováním zaměstnaneckých benefitů existují i určitá úskalí. Zaměstnanci je mohou brát jako samozřejmost, nikoli jako nadstandardní péči. Dále například plošné výhody nemusí vyhovovat všem zaměstnancům, jelikož jsou nepružné. Poskytují se na základě porovnání s konkurencí, nebo pod nátlakem poradenských firem, nevychází tedy z potřeb organizace. Další problém se objevuje, jestliže se pracovníkům nezdá poskytování benefitů spravedlivé. To může vyvolat pocit nespokojenosti. V neposlední řadě některé firmy prezentují jako zaměstnaneckou výhodu něco, co ze zákona poskytovat musí.

2.3.2 Náplň práce

Pracovní náplň patří mezi obvyklé motivy jednání a chování zaměstnanců a zároveň mezi podstatné determinanty motivace zaměstnanců. Do pracovní náplně můžeme zařadit pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti aj. (Šikýř 2014). Armstrong a Taylor (2015) dále hovoří o tom, že náplň práce patří mezi faktory vnitřní motivace. Čím je obsah práce zajímavější, čím více mohou pracovníci uplatňovat své znalosti a zkušenosti, tím je tato práce pro ně uspokojivější a motivující.

Bedrnová (1998) vymezila prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter, avšak stimulační aspekt není u všech pracovníků stejně účinný. Mezi tyto prvky patří například:

- tvořivé myšlení – práce dává možnost uplatňovat vlastní nápady, nelze při ní vystačit s navyklými stereotypy činností,
- samostatnost, autonomie – člověk si v práci sám rozhoduje co, kdy nebo jak bude vykonávat,
- koncepční myšlení – práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti,
- systematické myšlení – práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků,
- hrdost na práci – práce má smysl, je užitečná,
- hrdost na vlastní schopnosti – práce je náročná a dokáže v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality,
- prestiž – práce je společensky oceňovaná,
- seberozvoj – práce v oboru, který se rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly,
- moc – práce dává pocit nadřazenosti,
- společenský – práce umožňuje práci s lidmi,
- aj.

2.3.3 Hodnocení zaměstnanců

Kontrola, zpětná vazba či hodnocení zaměstnanců jsou důležité pro správné vykonávání úkolů, ale i pro motivaci pracovníků. Vhodně prováděná kontrola, pravidelná zpětná vazba i správně podané průběžné a pravidelné hodnocení mohou motivaci posílit. Naopak nevhodně provedená kontrola nebo neprofesionální hodnocení může motivaci oslabit (Urban 2017).

Mezi důvody hodnocení pracovního výkonu patří dle Brodský (2009) zefektivnění využívání pracovní doby zaměstnanců, určení slabin a předností jednotlivých zaměstnanců, poskytnutí informací pro odměňování, identifikace nutnosti odborného vzdělávání, získání informací pro řízení kariéry, získání informací pro personální plánování, zjištění sociálního klimatu na pracovišti, zvýšení motivace pracovníků atd.

Hodnocení pracovníků se dělí, jak uvádí Koubek (2011), na neformální a formální.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího i jeho náladou. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení bývá málokdy zaznamenáno, avšak má význam pro usměrňování práce pracovníka, jeho povzbuzení či ocenění dobré práce.

Formální hodnocení je racionálnější, standardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží pro další personální činnosti.

K hodnocení pracovníka a jeho výkonu je potřeba zvolit vhodná kritéria. Ta musí být přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě. Nejčastěji se používají následující kritéria: výsledky práce (množství, kvalita práce, spokojenost zákazníků, apod.), pracovní chování (ochota přijímat úkoly, ochota vzdělávat se, rozvíjet se, dodržování pravidel, úsilí při provádění úkolů, aj.), sociální chování (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, atd.) a dovednosti, znalosti, potřeby, vlastnosti (znalost práce, dovednosti, vzdělání, diplomy, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, loajalita, tvořivost, apod.) (Koubek 2011).

Při hodnocení pracovního výkonu dochází často k chybám nejen ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany zaměstnance. Mezi nejčastější chyby zaměstnavatele v hodnocení podřízeného patří například nedostatečně srozumitelný systém hodnocení, hodnocení kritérií, která zaměstnanec nemůže ovlivnit, popřípadě nejsou zohledňovány vlivy okolí, pracovní nástroje, postupy apod. V systému hodnocení existuje i zátěž minulosti, při níž nejsou brány v potaz aktuální výkony. Dále při posuzování výkonu jsou pracovníkům zdůrazňována negativa a pozitiva jsou opomíjena nebo probíhají časté změny v systému hodnocení. Jako chyba se jeví i to, pokud hodnotitel nebere v úvahu zpětnou vazbu hodnoceného pracovníka, srovnává svoji osobu či jiného pracovníka s hodnoceným a v systému hodnocení upřednostňuje kvantitativní ukazatele před kvalitativními, aj. (Brodský 2009).

V posuzování pracovního výkonu ze strany zaměstnanců se mohou dle Brodský (2009) objevit chyby jako nedostatečné seznámení pracovníků s metodikou hodnocení pracovního výkonu v dané organizaci nebo arogantní, agresivní či neadekvátní přístup zaměstnanců k vytýkání jejich chyb při hodnotícím pohovoru.

2.3.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzhledem k narůstajícím požadavkům na lidské zdroje z důvodu vědeckotechnického rozvoje, který přináší nové technologie a využívání nové techniky, je potřeba mít tým kvalitních, odborně připravených zaměstnanců. Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování a prohlubování jejich profesní způsobilosti je strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizaci (Čopíková et. al., 2015).

Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co a proč se má udělat. Proto je potřeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců a následně definovat účel vzdělávacích aktivit (Armstrong a Taylor 2015). Analýzu potřeb vzdělávání – oblasti a metody ukazuje obrázek 2.3.



Obrázek 2.3 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody, Armstrong a Taylor (2015, s. 354)

Na základě identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb se určí, co a kdo bude předmětem vzdělávací a rozvojové aktivity. Na počátku této fáze se obvykle stanoví cíle vzdělávacích aktivit a následně jsou pak připravovány vzdělávací plány. Cíle vzdělávací akce by měly být v souladu se strategií organizace a měly by splňovat základní atributy cílů (SMART). Zároveň by se na jejich sestavování měli podílet i samotní účastníci akce (Čopíková et. al., 2015).

Čopíková et. al., (2015) tvrdí, že metody vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin:

- 1) metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů, například rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, stínování apod.
- 2) metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – jedná se o kurzy na školách, ve vzdělávacích institucích, na vývojových pracovištích. Patří sem například: přednášky, semináře, workshopy, skupinové diskuze, řešení případových studií, simulace, hraní rolí aj.

Ve světě práce pojmy vzdělávání, trénink, rozvoj apod. vyvolávají představu, že jde o personální aktivity určené k rozvíjení dovedností a schopností pracovníků, nicméně rozvoj člověka se uskutečňuje i mimo rámec personálního řízení. Může se jednat o jakékoliv činnosti, které jedinec podnikne za účelem zvýšení své užitečnosti a výkonnosti jako člen organizace. Konkrétně to mohou být aktivity, jež se přímo vztahují k vykonávané práci (např. psaní všemi deseti na počítači), představují obecně užitečné dovednosti (např. osvojit si techniky time managementu) nebo nemají žádnou souvislost se zaměstnáním (např. organizovat sběr příspěvků na charitativní akci) (Kleibl et. al., 2001).

2.3.5 Pracovní podmínky

Podle Kociánová (2010) je možné pracovní podmínky rozdělit na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce a povinnou péči pro pracovníky. Podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance jsou dané zákonem.

Dvořáková et. al., (2012) hovoří o tom, že vyhovující pracovní podmínky jsou bezpochyby klíčové pro spokojenost zaměstnanců a jejich dobře odvedenou práci. Pracovní podmínky jsou, jak již bylo zmíněno, v naší zemi jasně stanoveny legislativou České republiky. Není to ovšem jen věcí zákona, ale také v zájmu dobrého fungování jednotlivých organizací. Pracovní podmínky by měly být pro zaměstnance uspokojivé a dostatečně motivující.

Pracovní prostředí

„Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele, které působí na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Je určováno

charakterem práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště.“ (Dvořáková et. al., 2012, s. 184)

Struktura a úroveň pracovního prostředí působí nejen na pracovní pohodu, výkon, ale může působit i na zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se obvykle projeví i v jeho vztahu k zaměstnavateli (Koubek 2009).

Tomšík a Duda (2011) tvrdí, že se personální práce personalistů a liniových manažerů ve vazbě na pracovní prostředí zaměřuje zejména na prostorové řešení pracoviště (vhodná pracovní poloha, pohodlný přístup na pracoviště, aj.), fyzikální podmínky práce (osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště, ovzduší atd.) a sociálně psychologické podmínky práce. Jak uvádějí Koubek (2007) a Kociánová (2010), sociálně psychologické podmínky souvisí s tím, zda jedinec pracuje samostatně nebo je ustavičně v kontaktu s ostatními kolegy. Pro efektivní dosahování požadovaného pracovního výkonu je nezbytná analýza situace na pracovišti, tedy průzkum toho, jestli bude úkol splněn lépe jedním, nebo více pracovníky. Důležité je brát v potaz rovněž to, že záleží i na pracovníkovi samém, zda provede lépe přidělenou práci sám, nebo bude výsledek kvalitnější při kolektivním zpracování.

Čím lepší úroveň pracovního prostředí, tím lepší lze očekávat také pracovní výkon zaměstnanců. Při dlouhodobějším působení nepříznivých pracovních podmínek mohou nastat jak psychické, tak zdravotní problémy pracovníků (Kociánová 2010).

Pracovní doba

Pracovní doba je specifickým vlivem vnitřního prostředí. Je dobou, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec připraven na pracovišti k vykonávání práce dle pokynů zaměstnavatele. Pracovní doba, její délka, struktura a organizace jsou významnými faktory kvality pracovního života, jsou životními hodnotami pracovníka. Ovlivňují život jednotlivce, rodiny i dalších životních společníků (Tomšík a Duda 2011).

Náležitě nastavený pracovní režim přispívá kladně k ovlivňování důsledků stresu, vyčerpání i jiných druhů zátěže. Takovýto režim bývá zpravidla dán přesným průběhem pracovního dne, kdy je žádoucí, aby bylo dosaženo optimální výkonnosti pracovníků, a to právě stanovením přesného časového rozdělení práce a odpočinku. Je tedy velmi

důležité zahrnout do výkonu práce dostačující množství přestávek. Počet přestávek zpravidla vychází z náročnosti odváděné práce, a také z poklesu výkonnosti, který by mohl v důsledku nedostatečného odpočinku při práci nastat (Pauknerová 2008).

Dvořáková et al., (2012) zmiňuje, že je v posledních letech rozvržení pracovní doby snazší než dříve. Rozvržení pracovní doby dělíme na rovnoměrné a nerovnoměrné. U rovnoměrného zaměstnavatel rozvrhuje počet hodin na každý týden, a to v rozsahu, který pracovnímu týdnu odpovídá. U nerovnoměrného rozvržení je pro jednotlivé týdny stanoven různý počet hodin. Platí ovšem, že za určité období, které je nazýváno vyrovnávacím, nesmí být přesažena hranice průměrné týdenní pracovní doby.

Organizace pracovní doby by měla, jak uvádí Tomšík a Duda (2011), zaměstnancům umožňovat zajištění existenčních prostředků, seberealizaci v zaměstnání a rozvoj osobnosti, čas na odpočinek a obnovu pracovních schopností, čas na kulturní, zájmovou a ostatní osobní činnost, posilovat samostatnost a odpovědnost pracovníka při rozhodování o využití jeho celkového času.

2.3.6 Pracovní vztahy

V případě moderního pojetí pracovních vztahů se nejedná pouze o formální vztahy upravované nejrůznějšími pravidly, ale také o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející často charakteristiky osobnosti účastníků. Pracovní vztahy a jejich kvalita ovlivňuje dosahování firemních cílů, navíc i osobních, pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Harmonické pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí klima, které má pozitivní vliv na individuální i kolektivní výkon. Pracovní vztahy ve firmě ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí ve firmě prostředí, ve kterém se obtížně plní vytyčené cíle a v němž se častěji vyskytují konflikty nebo další negativní a kontraproduktivní jevy (Koubek 2011).

Vytváření požadovaných pracovních vztahů spočívá především v dodržování zákonů, mezilidských práv a zásad slušného chování člověka. Takové chování se vyžaduje od všech zaměstnanců v organizaci. Prioritou vedoucích zaměstnanců by mělo bezesporu být, aby šli svým podřízeným příkladem, což znamená prosazovat a podporovat pozitivní a vhodné chování pracovníků na pracovišti, a naopak zároveň omezovat a předcházet nevhodnému či nežádoucímu chování. V kompetenci jednotlivých vedoucích zaměstnanců je ovlivnit, jak se k sobě budou zaměstnanci vzájemně chovat,

jak se budou chovat ke svému okolí a samozřejmě také to, jak se budou chovat k samotným vedoucím zaměstnancům (Šikýř 2016).

Koubek (2011) hovoří o tom, že ve firmě vznikají různé vztahy. Existuje poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jenž obvykle upravuje Zákoník práce a další zákony upravující oblast práce. Dále se objevují vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, které jsou uvedeny v pracovní smlouvě, organizačním řádu či jiných předpisech. Firemní obecná či zvláštní pravidla regulují vztahy mezi pracovníky firmy, zákazníky a veřejností. Organizačním nebo pracovním řádem bývají usměrňovány poměry mezi pracovními skupinami a žádnými předpisy, popřípadě neformálními, se upravují vztahy uprostřed spolupracovníků.

2.4 Metodologie

Metodologie výzkumu se týká postupu shromažďování a analyzování hypotéz a tezí. Je třeba identifikovat zdroje důkazů, jejich dostupnost, analyzovat primární a sekundární zdroje informací, prozkoumat odbornou literaturu, uskutečnit rozhovory, realizovat průzkumy a práci v terénu. Výzkum je možné dělit na kvantitativní a kvalitativní. (Armstrong a Taylor 2015).

Mezi významné faktory, které rozhodují o tom, jestli bude realizovaný kvantitativní nebo kvalitativní výzkum, patří míra složitosti sociálních a sociálně psychických jevů, a také problémy spojené s jejich poznáním. Rozhodnutí však nezáleží pouze na těchto faktorech. Neplatí totiž, že komplikovaný sociálně psychický jev vyžaduje použití např. kvalitativního výzkumu. Důležitý je cíl výzkumu, v němž je složitost nebo jednoduchost jevů zdůrazněna. (Surynek et al., 2001).

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se obvykle spojuje s obecnou představou sociologického a sociálně psychologického výzkumu. Tento výzkum je možné realizovat, jde-li o relativně jednoduché jevy. Jako jednoduché jevy chápeme takové, jenž nejsou skryté před smyslovým poznáváním, mají jednoznačný výraz a lze je zjistit pomocí nástrojů používaných k zjištění hromadných dat. V kvantitativním výzkumu se nesleduje to, zda sociální nebo sociálně psychologický jev existuje, či jaký je jeho obsah, struktura, vlastnosti, faktory s ním související nebo kterými proměnnými prochází, ale zaměřuje se hlavně na rozsah výskytu, zastoupení, tedy četnost nebo okruh sociálních subjektů, u nichž se jev vyskytuje (např. jaká část populace, vysokoškoláků, pracovníků podniku

apod.), frekvenci, tj. projev složek sociálního a sociálně psychologického jevu v čase (např. opakovatelnost výskytu jevu, opakovatelný výskyt činnosti), a intenzitu jako mohutnost nebo sílu daného jevu (např. síla zájmu, míra spokojenosti). Základním úkolem kvantitativního výzkumu je měření výše uvedených charakteristik a jejich souvislostí (Surynek et al., 2006).

Armstrong a Taylor (2015) poukazují na to, že údaje u kvantitativního výzkumu se získávají nejčastěji pomocí dotazníků, průzkumů, pozorování nebo experimentu a vyhodnocují se na základě statistické analýzy.

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je, hovoříme-li o jeho zaměření, doplňkem výzkumu kvantitativního, není mu však podřízen. Tím je myšleno, že zkoumaná problematika obsahuje dvě významné části, které se vzájemně doplňují. Jedná se o obsah a jeho kvantifikovatelné charakteristiky. Kvalitativní výzkum má za úkol odhalení neznámých skutečností o sociálních a sociálně psychologických jevech, a to především existenci a strukturu těchto jevů, dále vlastnosti, funkce jevů a faktory, jenž s nimi souvisejí nebo je ovlivňují. Cílem kvalitativního výzkumu není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu či logické konstrukce celku sociálního jevu (Surynek et al., 2006).

„Údaje se shromažďují s využitím rozhovorů, případových studií, pozorování i průzkumů. Výsledkem mohou být „příběhy“ popisující situace, události nebo procesy“ (Armstrong a Taylor 2015, s. 649)

2.4.1 Dotazník

Vzhledem k cílům naší práce, kdy budeme zjišťovat zejména počet (jaká část učitelů), se nám nejvíce příhodný jeví kvantitativní výzkum. Jako nejvhodnější a nejsnáze realizovatelný nástroj výzkumu byl zvolen výzkum pomocí dotazníku.

Dotazník je formalizovaná, písemná metoda dotazování. Podstatou metody je pokládání souboru písemných otázek, na které respondent odpovídá, popřípadě vyjadřuje souhlas či nesouhlas s danou položkou nebo vybírá z jemu nejbližší varianty. Některé otázky mohou zůstat nezodpovězeny. Prostřednictvím dotazníku mohou být zjištěny informace o postojích, motivech, názorech, vztazích apod. Velikou pozornost je třeba věnovat sestavování dotazníku, jelikož u něj nelze pokládat doplňující otázky. Absence či nepřesná formulace otázky může zapříčinit znehodnocení celé této metody. Konečný

výsledek výzkumu touto formou proto záleží na formulaci jednotlivých položek a konstrukci dotazníku (Pavlica et al., 2000).

Formulace otázek

U dotazníku většinou respondent nemá možnost žádat o upřesnění otázky. V případě, kdy dotazovaný neporozumí obsahu otázky, volí často náhodnou odpověď, což má za důsledek snížení účinnosti použitého nástroje. Při formulaci otázek je třeba brát v potaz několik zásad. Položky musejí odpovídat po jazykové stránce úrovni respondentů, zároveň je lepší vyvarovat se dvojsmyslným výrazům. Otázky se mají vztahovat ke zkoumanému tématu. Vyhýbáme se sugestivním formulacím položek, otázky by neměly být příliš osobní a neměl by nimi být vzbuzován dojem zlehčování situace apod. (Pavlica et al., 2000).

V rámci formulace otázek je možné zvolit formu uzavřenou, otevřenou nebo škálovou.

U uzavřených otázek platí, že jsou předem formulovány tak, aby dotazovaný neměl možnost vlastní odpovědi. Obvykle se jedná o otázky dichotomní (např. ano/ne), někdy se v dotazníku může vyskytnout také varianta třetí – nevím. Další možností může být formulace širšího kontinua odpovědí, jako je např. Likertova škála, která je vhodná pro vícealternativní otázky. Použitím Likertovy škály se lze vyhnout omezenosti dichotomních otázek, jelikož je v rámci této škály obsaženo pět možností: rozhodně ano, ano, ano i ne, ne a rozhodně ne (popř. naprosto souhlasím, spíše souhlasím, ani souhlas ani nesouhlas, spíše nesouhlasím, naprosto nesouhlasím). Výhodou uzavřených otázek je jednotnost měření, čímž je umožněno snáze údaje kvantifikovat. Nevýhodou je riziko povrchnosti získaných odpovědí z důvodu omezené formulace otázek. Respondent se také může dostat do určitého stresu, kdy má pocit, že nemůže najít správnou odpověď. V tom případě je sice nucen rozhodnout se, nicméně pravděpodobně volbu učiní náhodně (Pavlica et al., 2000).

U otevřených otázek nejsou žádné předem formulované odpovědi, dotazovaný tak může odpovědět dle svého úsudku. Výhoda tohoto typu otázek tkví v hlubších odpovědích, kde je možné odhalit neporozumění, neznalost atd. Zároveň lze lépe identifikovat skutečné postoje, názory, pocity nebo záměry a docílit lepší spolupráce s respondentem. Zpracování odpovědí na tento typ otázek je však složité, protože vytvoření kategorií odpovědí je zde prakticky nemožné. Proto bývají někdy používány tzv.

polootevřené otázky, které sice poskytují možné odpovědi, nicméně nabízí i možnost dodat vlastní variantu, vysvětlit důvod volby, popř. některou z variant zpřesnit (Pavlica et al., 2000).

Škálové otázky nejsou samostatné, ale tvoří soubory, které jsou zaměřeny na různé problémové okruhy. Tímto se snižuje riziko nepochopení jedné položky. Za kompletní soubor položek je poté vypočítán jeden souhrnný ukazatel – index, při jehož výpočtu jsou předpokládány stejné varianty odpovědí a každá z nich má danou bodovou hodnotu. Po vyplnění jsou body sečteny a vyděleny počtem všech otázek (Pavlica et al., 2000).

Konstrukce dotazníku

Sestavování dotazníku musí být v souladu s vymezeným výzkumným problémem a podstatnými proměnnými pro náš výzkum. Každá položka dotazníku má být totiž formulována pro některou z proměnných. Lze se inspirovat z již dříve vytvořených technik, resp. dotazníků. Při sestavení dotazníku nastává volba mezi otevřenými a uzavřenými otázkami, také mezi přímou a nepřímou formulací otázek. Při přímé formulaci jsou otázky pokládány tak, že směřují přímo na osobu dotazovaného (např. „Co Vám přináší Vaše zaměstnání?“). Nepřímou jsou otázky formulovány ve třetí osobě, přičemž mohou nastínit konkrétní situaci a požadovat po respondentovi reakci na ni (např. „Lidé z Vašeho podniku často odcházejí. Co je podle Vás k tomu vede?“). Dále musí být rozhodnuto o tom, zda bude dotazník anonymní nebo neanonymní. Zvážena by měla být také délka dotazníku, přičemž doba jeho vyplnění by neměla přesahovat 45 minut, neboť poté se výrazně snižuje pozornost a respondenti mohou začít odpovídat náhodně či stereotypně. Vhodné je začínat dotazník objasněním, za jakým záměrem byl respondentům předložen. Dotazovaní jsou zde zároveň ujištěni, že získané údaje nebudou zneužity. Laskavou žádostí o pečlivé vyplnění, lze také apelovat na pocit odpovědnosti za vyplnění dotazníku (Pavlica et al., 2000).

3 Charakteristika vybrané střední školy

3.1 Historie

Obchodní akademie, Ostrava-Poruba, příspěvková organizace je školou s bohatou, více než 110letou historií. Na počátku 20. století se české ekonomické školství v tehdejší Habsburské monarchii vydobývalo své místo velmi obtížně. Na severní Moravě a ve Slezsku se české školy prosazovaly zvláště obtížně, musely soupeřit o své postavení s německými školami. Protože Moravská Ostrava byla silně poněmčená, bylo rozhodnuto, že ekonomická škola vznikne v Ostravě – Mariánských Horách. V roce 1905 se tak otevírá dvoutřídní komunální obchodní škola, v prvním roce bylo možné vzdělávání pouze chlapců, v následujícím roce i dívek. V roce 1908 byla škola umístěna na Kostelní náměstí v Mariánských Horách (dnes PF OU, ul. Podlahova). Základním pramenem pro poznání historie školy jsou výroční zprávy, které obsahují například jmenné seznamy tříd, údaje o prospěchu, docházce a chování. Ve škole byl obsah výuky zaměřen hlavně prakticky, mezi povinné předměty tehdy patřil těsnopis, krasopis a psaní strojem.

Po vzniku ČSR význam školy rostl a v roce 1937 došlo k připojení obchodní školy k Obchodní akademii v Moravské Ostravě. Prvorepubliková obchodní akademie si kladla za cíl poskytovat studentům všeobecné odborné a praktické vzdělání. Byla tehdy vybavena čítárnou, její chloubou byl orchestr a pořádaly se exkurze. Ve třicátých letech se začala zhoršovat mezinárodně-politická situace a do školních osnov se dostala branná příprava. Nejtěžším obdobím historie obchodní akademie bylo období druhé světové války. V době okupace docházelo k velkým personálním změnám, mnozí z profesorů na ně doplatili životem. Škola musela být vyklizena a výuka se přesunula do náhradních prostor na nynější ulici 30. dubna. Ve školním roce 1944/45 výuka vůbec neprobíhala, studenti a profesori byli nasazeni ve válečném hospodářství. Po válce byla obnovena výuka v původní budově na Žerotínově ulici.

Od šedesátých let se studenti pravidelně účastnili krajských a celostátních soutěží ve psaní strojem, těsnopisu, jazykových, recitačních a literárních soutěžích. Ostravská střední ekonomická škola patřila k největším odborným školám v Severomoravském kraji, a tak se od konce osmdesátých let potýkala s nedostatkem místa. Od roku 1980/81 užívala škola v Ostravě dvě budovy, tedy původní, na Žerotínově ulici a budovu bývalé

základní školy na Polské ulici 1543 v Ostravě-Porubě. Původní stavba na Žerotínově ulici byla později přemístěna do budovy státní jazykové školy na Jízdárenskou ulici.

Historie školy dospěla do zlomového bodu v roce 1989. Události sametové revoluce gradovaly koncem listopadu 1989 a následovaly personální změny. Škola byla stále umístěná ve dvou budovách, ale v dalších měsících bylo rozhodnuto, že část školy v Moravské Ostravě, Na Jízdárně 4, se osamostatní. V srpnu 2003 byla ředitelkou školy jmenována Ing. Marie Katapodisová, která na škole působila již od roku 1992 jako vyučující odborných ekonomických předmětů. Po opakovaném jmenování od 1. 8. 2012 řídí Obchodní akademii v Porubě dosud. Ve školním roce 2003/2004 byl zřízen nový obor – ekonomické lyceum, s rozšířenou výukou všeobecných (společenských i přírodovědných) předmětů. V následujícím školním roce byl otevřen studijní obor informatika v ekonomice, který byl zaměřen na ICT kompetence a poskytoval rovněž základní ekonomické vzdělání. V souvislosti s reformou vzdělávací soustavy ČR vznikly i zde Školní vzdělávací programy (ŠVP). Výuka podle nich probíhala v obchodní akademii a v ekonomickém lyceu od září 2009, v oboru informační technologie (dřívější informatika v ekonomice) od září 2010.

3.2 Současnost

V současné době je Obchodní akademie příspěvkovou organizací v působnosti Moravskoslezského kraje. Od školního roku 2019/2020 škola nabízí studijní obory zakončené maturitní zkouškou: Obchodní akademie (Obchodní akademie s rozšířenou výukou účetnictví a daní, Obchodní akademie s rozšířenou výukou informatiky) a Informační technologie. Studenti také mohou v rámci svého studia složit státní zkoušku z kancelářského psaní na klávesnici, a získat tak certifikát ECDL, nebo vykonat jazykovou zkoušku. Školu navštěvuje 320 studentů.

Ve vedení obchodní akademie stojí ředitelka a její zástupkyně, dále škola zaměstnává tři nepedagogické pracovníky. Výuku a péči o studenty má na starosti pedagogický sbor, který se skládá z 30 učitelů, z toho 25 žen a 5 mužů. Každý učitel má vysokoškolské vzdělání. Tabulka 3.1 ukazuje rozdělení učitelů v jednotlivých věkových kategoriích a tabulka 3.2 zobrazuje délku zaměstnání na Obchodní akademii, pro většinu učitelů se jedná o první zaměstnání ve školském prostředí.

Věková kategorie	25-35	36-45	46-55	Nad 56
Počet učitelů	5	10	3	12

Tabulka 3.1 Věkové rozdělení učitelů

Doba v zaměstnání	1-10	11-20	21-30	Nad 30
Počet učitelů	8	8	7	7

Tabulka 3.2 Doba v zaměstnání učitelů

Vhodné kandidáty na případnou volnou pozici učitele vybírá paní ředitelka, zástupkyně a předseda předmětové komise. Kandidát nemusí mít úplné pedagogické vzdělání, ale měl by si ho v co nejbližší době dokončit.

3.3 Systém odměňování

Platy pedagogů závisí na jejich vzdělání (platové třídě) a délce jejich praxe v oboru (platovém stupni). Podrobnosti upravuje nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě č. 341/2017 Sb. Platové tabulky učitelů a ostatních pedagogů pro rok 2020 zobrazuje obrázek 3.1.

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída											
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	do 2 let	14 640	15 880	17 180	18 610	23 590	29 490	29 740	30 270	30 930	31 670	32 850	
2	do 6 let	15 180	16 450	17 890	19 370	24 270	29 750	30 010	30 800	31 570	32 630	34 390	
3	do 12 let	16 130	17 540	19 030	20 730	24 910	30 090	30 470	31 200	32 840	34 000	36 240	
4	do 19 let	17 250	18 730	20 350	22 030	26 050	30 720	31 410	32 360	34 210	36 500	39 250	
5	do 27 let	18 340	19 950	21 670	23 570	27 210	31 670	32 400	33 720	36 340	39 300	43 120	
6	do 32 let	19 910	21 650	23 460	25 490	29 140	33 290	34 200	35 590	39 380	42 540	46 610	
7	nad 32 let	20 470	22 220	24 110	26 210	29 970	34 050	34 930	36 550	40 320	43 600	47 720	

Obrázek 3.1 Tarifní tabulky pro pedagogické a nepedagogické pracovníky (2020)

Dále se finanční odměna skládá z osobního příspěvku, který je přidělen dle výsledků hodnocení zaměstnanců, jeho výši stanoví Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. V roce 2019 byl osobní příspěvek pro pedagogické pracovníky na Obchodní akademii průměrně 1 860 Kč měsíčně.

Hodnocení zaměstnanců probíhá zpravidla jednou ročně, provádí ho ředitelka školy se svojí zástupkyní. Vedoucí předmětových komisí rovněž hodnotí pedagogy – členy svých komisí.

Hodnocení zahrnuje:

- a) vyučovací a vzdělávací proces pedagoga (kvalita vzdělání vyučovaných předmětů, využívání aktivních metod výuky a další pedagogické schopnosti, závěry hospitační činnosti, výsledky žáků, aj.),
- b) dovednosti pedagoga a jejich využití pro školu,
- c) odborný růst pedagoga – další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- d) zapojení pedagoga do aktivit nad rámec povinných pedagogických činností (třídnictví, organizace soutěží, zapojení žáků do soutěží, organizace exkurzí, zájezdů a ostatních činností s žáky školy, propagace školy, aj.),
- e) fungování pedagoga v rámci předmětové komise (plnění týmových úkolů, aj.).

Další část odměn tvoří osobní hodnocení, které na základě kritérií rozděluje ředitelka školy ve spolupráci s její zástupkyní. Kritéria hodnocení jsou v současnosti zaměřena zejména na činnosti nad rámec pracovních povinností a mimořádné úkoly. Kritéria se připravují každoročně, a to i ve spolupráci s vedoucími předmětových komisí. Obrázek 3.1 ukazuje daná kritéria, možné získané body k jednotlivým kritériím i to, že rámcová hodnota bodu je 100 Kč.

Kritéria osobního hodnocení		
Rámcová hodnota bodu Kč 100		
A	Výsledky výchovně-vzdělávacího procesu, rozsah, náročnost a kvalita plnění výkonu pověřené činnosti	0 až 40 bodů
B	Metodické vedení předmětové komise, metodické vedení předmětu/tů	0 až 30 bodů
C	Rozsah, náročnost a kvalita plnění výkonu specializované činnosti: Koordinace v oblasti ICT Tvorba a následná koordinace ŠVP Prevence sociálně patologických jevů Oblast environmentální výchovy	0 až 30 bodů
D	Rozsah, náročnost a kvalita plnění výkonu: Výchovného a kariérového poradenství, Koordinace inkluze	0 až 30 bodů
E	Metodické vedení organizace maturitních zkoušek	0 až 30 bodů
F	Koordinace odborné praxe žáků školy	0 až 20 bodů
G	Koordinace aktualizace webových stránek	0 až 20 bodů
H	Koordinace spolupráce se SRPOA	0 až 20 bodů
I	Správa školního facebooku	0 až 20 bodů
J	Správa žákovské knihovny Správa učitelské knihovny	0 až 10 bodů
K	Správa sbírky	0 až 10 bodů
L	Správa učebny	0 až 10 bodů
M	Výkon ostatních činností dlouhodobého charakteru: <i>Zařazení odborné terminologie v angličtině</i> <i>Monitorování a příprava projektů</i>	0 až 30 bodů
Každý pracovník bude seznámen s hodnocením a výší osobního příplatku.		

Obrázek 3.2 Kritéria osobního hodnocení

3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci dostávají příspěvek od Fondu kulturních a sociálních potřeb ve stejné výši 5 000 Kč na jeden kalendářní rok, které mohou využít například na kulturu, dovolenou, masáže, cvičení, wellness, apod.

Dále mají jakožto učitelé nárok na průkaz ITIC, jenž je platný ve 127 zemích světa a poskytuje slevy na učební pomůcky, ale i na různé volnočasové aktivity.

Řada zaměstnanců využívá slevy na stravování ve školní jídelně, která je umístěna nedaleko od budovy školy. Ve volném čase mohou zaměstnanci akademie také využít školní tělocvičnu nebo si půjčit knížku se školní knihovny.

3.5 Pracovní náplň

Závazný pro všechny školy je rámcový vzdělávací program, který si každá škola upraví podle svého zaměření do školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP). V ŠVP je podrobně rozepsáno to, co by se měl student v rámci daného pololetí výuky naučit. Do ŠVP se v průběhu roku nezasahuje, pokud má některý učitel nějaké návrhy na úpravu, je možné ŠVP upravit, po odsouhlasení paní zástupkyní nebo ředitelkou, až na příští školní rok. Témata jsou dána ŠVP tak, aby byly přiměřené pro studenty, tudíž není zapotřebí je v průběhu pololetí měnit. Pokud učitel se studenty splní ŠVP ještě před koncem pololetí, může zařadit téma navíc. Naopak by se nemělo stávat, že učitel nějaké téma probrat nestihne.

Každý učitel patří podle své aprobace do určité předmětové komise, to znamená, že například předmětovou komisi český jazyk tvoří učitelé českého jazyka apod. V rámci předmětové komise se pravidelně konají schůze, kde se například zvolí vhodné učebnice, podle kterých budou všichni učitelé učit. Předsedu předmětové komise vybírá ředitelka školy po dohodě s ostatními učiteli daného předmětu na základě délky praxe a pedagogických schopností daného kandidáta.

Testy pro studenty si každý učitel vytváří sám, stejně tak váhy známek z těchto testů či jiných aktivit. Tím, že je každý učitel v příslušné předmětové komisi, jež se pravidelně schází, neměly by být rozdíly mezi jednotlivými učiteli výrazné. Pokud učitel přijde s jakýmkoli nápadem (např. soutěž, exkurze, aj.), nejprve ho sdělí předmětové komisi, která pokud návrh odsouhlasí, předá ho paní ředitelce a ta má finální slovo o realizaci.

3.5.1 Pracovní povinnosti učitelů

Ve své činnosti se zaměstnanci řídí organizačním řádem školy, jehož součástí je pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení. Zároveň dodržují platné předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, se kterými jsou seznámeni při nástupu

do zaměstnání. Zaměstnanci se zavazují plnit své povinnosti pečlivě a svědomitě s tím, že budou usilovat o dobré jméno organizace.

Mezi další povinnosti učitelů patří příprava na výuku, hodnocení a klasifikace studentů, výchovná činnost v době výuky i při akcích pořádaných školou.

3.6 Vzdělávání zaměstnanců

Je vytvářen Plán DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků) na každý školní rok, ve kterém jsou uvedeny plánované potřeby na vzdělávání včetně rozpočtu. Prostředky na DVPP se hradí z ostatních neinvestičních výdajů školy. Pedagogové se zúčastňují velmi často vzdělávání, které je nabízeno v rámci projektových aktivit, a proto je bez finančních nároků na školu. Z rozpočtu DVPP, který byl na rok 2019 naplánován na 40 tis. Kč, bylo vyčerpáno cca 25 tis. Kč. Šlo o vzdělávání v rámci studia k výkonu specializovaných činností (koordinátor ICT), dále vzdělávání v oblasti účetnictví, vzdělávání v oblasti obchodní korespondence, vzdělávání v oblasti ICT a vzdělávání v oblasti tělesné výchovy. Jde převážně o jednodenní až dvoudenní semináře a u vzdělávání v rámci studia k výkonu specializovaných činností u KVIC (krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum) je studium organizováno v odpoledních hodinách a o sobotách.

Je nezbytné, aby požadavky na vzdělávání procházely schvalováním (žádanka odsouhlasená vedoucím předmětové komise a ředitelkou školy), aby odpovídaly plánu DVPP, potřebám školy a finančním možnostem.

3.7 Pracovní prostředí

Budova školy disponuje 24 kmenovými učebnami – z toho 5 odbornými, vybavenými videotechnikou a multimediální technikou (např. sluchátka, mapy, počítač, zatemnění) a 6 počítačovými učebnami. Každá třída je vybavena notebookem nebo počítačem a projektorem. Dále je ve škole sborovna pro učitele a kanceláře pro nepedagogické pracovníky. Pro hodiny tělesné výchovy má škola vybavenou tělocvičnu. Několik metrů od hlavní budovy školy se nachází aula školy, kde se koná např. předávání maturitního vysvědčení, významné přednášky, aj.

Rozdělení učitelů v kabinetech je různé, minimálně po dvou, ale někdy i po pěti učitelích. V každém kabinetu má pedagog svůj stůl a židli a svůj nebo sdílený počítač.

Ve škole se nachází vestibul, který ovšem slouží hlavně pro žáky. Studenti zde mohou trávit přestávky nebo volné hodiny. Vestibul je vybaven místy k sezení, nápojovým automatem a automatem s drobným občerstvením, stolním fotbálkem a je zde udržována i malá zahrádka. V roce 2019 byla na školním pozemku v rámci grantu vybudována zahrádka s lavičkou, kde se pěstují bylinky a květiny.

3.8 Pracovní doba

Učitel musí být ve škole včas na výuku, popřípadě na přípravu k výuce, zapíše a odepíše se každý den při vstupu na vrátnici. Pokud neučí, nemá suplovací pohotovost nebo dozor, nemusí ve škole být. Povinná je účast na poradách, třídních schůzkách a schůzkách předmětové komise. Pokud je hodně učitelů nemocných, hodiny odpadají.

V posledním týdnu v srpnu musí být učitelé ve škole k zastižení od 8 do 12 hodin, jelikož se řeší praktické věci, proto je tento týden pro pedagogy povinný. O prázdninách a státních svátcích ve škole učitelé nejsou, věnují se samostudiu. Délka dovolené pedagogických pracovníků činí 8 týdnů v kalendářním roce.

Úvazek učitele je 21 vyučovacích hodin týdně, což se vedení školy snaží dodržet. Pokud má učitel hodin více, jedná se o nadúvazkové hodiny, tzn. přesčasy, které jsou financovány navíc. Jestliže během roku nastane mimořádná situace (dlouhodobá nemoc některého z učitelů atd.), ostatní učitelé souhlasí s tím, že převezmou ke svému úvazku až 5 vyučovacích hodin týdně. Tento souhlas všichni kantoři podepisují na začátku školního roku a rovněž se jedná o přespočetné hodiny, proplácené navíc, tedy dvojnásobkem průměrného hodinového výdělku.

4 Analýza motivačních faktorů zaměstnanců

V této části bakalářské práce se zabýváme konstrukcí dotazníku, průběhem šetření a následným vyhodnocením výsledků průzkumu.

4.1 Dotazníkový průzkum

Otázky dotazníku byly konstruovány na základě teoretické části a údajů poskytnutých od vybrané školy. Zaobírají se tedy finančním odměňováním, zaměstnaneckými výhodami, vzděláváním a hodnocením zaměstnanců, náplní práce, pracovním prostředím a vztahy na pracovišti.

Dotazník obsahuje 17 otázek, přičemž všechny jsou otázky uzavřené. Ve 13 případech mají učitelé možnost odpovídat pomocí Likertovy škály. Další 2 jsou otázky dichotomní, tedy ano/ne. U otázky číslo 2 mají respondenti za úkol seřazení položek podle preferencí, u 13. otázky je na výběr jedna nebo více položek, a navíc možnost na případné doplnění. Tři otázky jsou ve formě tabulek. U první z nich se k jednotlivým položkám přiřazuje důležitost, u druhé síla souhlasu s vyjádřeními a u poslední spokojenost s danými položkami.

Z důvodu zachování anonymity respondentů nebyly v dotazníku uvedeny otázky na věk či pohlaví. Všichni rovněž disponují vysokoškolským titulem, takže otázka na vzdělání také nebyla nutná. V úvodu dotazníku byl uveden důvod zkoumání s prosbou o svědomité vyplnění.

Vzhledem k nemožnosti předání písemného dotazníku, kvůli koronavirovým opatřením, byla k vytvoření dotazníku a následnému sběru odpovědí využita stránka www.survio.cz. Elektronický dotazník je také ekonomicky výhodnější varianta oproti tištěnému a sběr odpovědí je rychlejší a pohodlnější. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 1 na konci práce.

Jak bylo již zmíněno výše, protože nebyla možnost osobního předání dotazníků, požádali jsme paní ředitelku Katapodisovou, aby všem respondentům poslala na školní e-mail odkaz na dotazník s prosbou o vyplnění. Průzkum byl mířen pouze na učitele Obchodní akademie, kterých v době průzkumu bylo ve škole zaměstnáno 30.

Doba poskytnutá na vyplnění dotazníků byla dva týdny, konkrétně od 13. 4. 2020 do 27. 4. 2020. Za tuto dobu náš dotazník vyplnilo 27 z 30 učitelů, což představuje 90 %. Průzkumu se nezúčastnili 3 zaměstnanci, zřejmě z důvodu neochoty odpovídat. U

vyplněných dotazníků se nevyskytoval žádný, kde by některá z otázek zůstala neodpovězena, nebylo tedy potřeba žádný další dotazník z výsledků vyřadit.

4.2 Analýza odpovědí dotazníkového průzkumu

Výsledky dotazníkového průzkumu (příloha č. 2) byly vyhodnoceny deskriptivní statistikou a jsou obsaženy v tabulkách a příslušných grafech v textu. Každá otázka je zpracována z důvodu menšího počtu odpovědí pomocí absolutních četností.

Otázka 1 – Jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám ve Vaší práci.

V první otázce měli respondenti za úkol přiřadit důležitost jednotlivých položek. Výsledky jsou v tabulce 4.1 seřazeny podle největšího počtu velmi důležitých a spíše důležitých odpovědí. Nejvíce důležité se ukázaly položky pracovní jistota, finanční ohodnocení, náplň práce a dobré mezilidské vztahy. Pracovní jistotu a finanční ohodnocení považují všichni respondenti za důležité, náplň práce a dobré mezilidské vztahy mají oproti nim jednu, respektive dvě, neutrální odpovědi. Takový výsledek není překvapující, neboť tyto položky jsou důležité pro zaměstnance u jakéhokoliv povolání. Pracovní doba dostala 24 kladných, 1 neutrální a 2 negativní odpovědi. Pracovní prostředí obdrželo 23 pozitivních a 4 neutrální odpovědi. U příležitosti k dalšímu vzdělávání se již objevují 4 negativní odpovědi, ale stále převládají ty, které tuto položku označují za důležitou. Kariérnímu růstu a zaměstnaneckým výhodám vyšla nejmenší důležitost, ale stále převládají spíše pozitivní či neutrální odpovědi. Nelze tedy říci, že by některá z vybraných položek byla pro dotázané zcela nedůležitá.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Pracovní jistota	19	8	0	0	0
Finanční ohodnocení	12	15	0	0	0
Náplň práce	15	11	1	0	0
Dobré mezilidské vztahy	16	9	2	0	0
Pracovní doba	11	13	1	2	0
Pracovní prostředí	12	11	4	0	0
Příležitosti k dalšímu vzdělávání	5	13	4	4	1
Kariérní růst	2	12	9	3	1
Zaměstnanecké výhody	2	9	13	2	1

Tabulka 4.1 Důležitost pracovních stimulů

Otázka 2 – Seřad'te následující faktory podle toho, jak Váš práci motivují.

U druhé otázky měli učitelé seřadit faktory podle toho, jak je při práci motivují. Položka, kterou umístili dotazovaní na první místo, dostala 9 bodů, na druhé 8 atd. Jak lze vidět v tabulce 4.2 z výsledků negativně vyčnívá kariérní růst s průměrně 1,8 body, to tedy znamená, že ve většině dotazníků se umístil na posledním nebo předposledním místě. Vzhledem k výsledkům předchozí otázky, kdy se kariérní růst ukázal jako jeden z méně důležitých faktorů, takový výsledek není překvapením. Naopak nejvíce motivující vyšlo platové finanční ohodnocení s 6,9 body a s menším rozestupem na druhém místě pracovní doba. Třetí a čtvrté místo obsadily s téměř stejným průměrným počtem bodů pracovní náplň a pracovní prostředí a atmosféra. Na dalších pozicích se umístily finanční odměny, vztahy na pracovišti, pochvala a uznání a zaměstnanecké výhody, avšak bodové rozdíly mezi nimi nejsou výrazné. Každého člověka motivuje v práci něco jiného, proto nejsou rozdíly mezi jednotlivými položkami nijak zásadně odlišné.

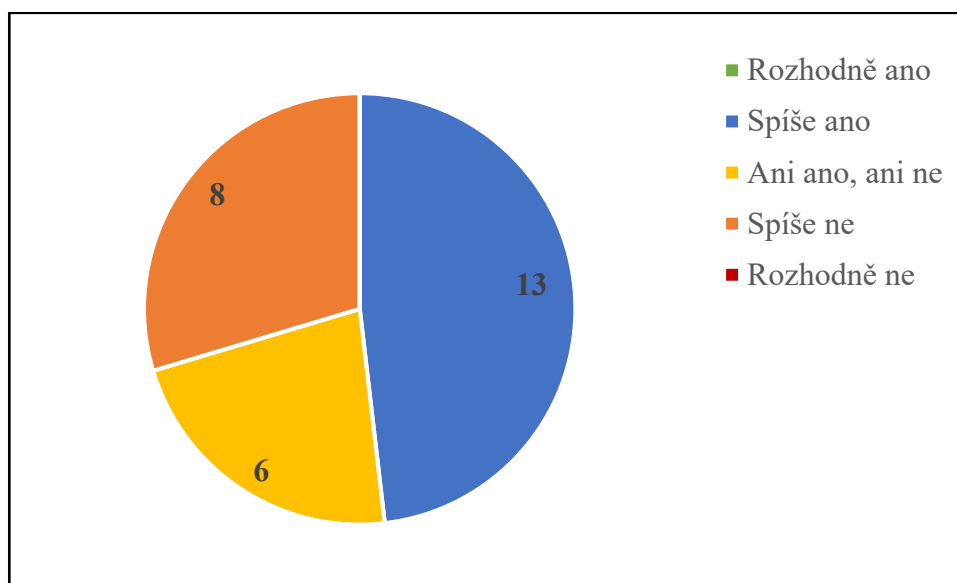
Položka	Průměrný počet bodů
Finanční ohodnocení – plat	6,9
Pracovní doba	6,4
Pracovní náplň	5,8
Pracovní prostředí a atmosféra	5,7
Finanční ohodnocení – odměny	5,3
Vztahy na pracovišti	4,6
Pochvala a uznání	4,5
Zaměstnanecké výhody	3,9
Kariérní růst	1,8

Tabulka 4.2 Nejvíce motivující faktory

Otázka 3 – Myslíte si, že výše Vašeho platu je odpovídající práci, kterou děláte?

Třetí otázka se ptala respondentů na to, zda považují svůj plat za odpovídající jejich práci. Práce učitele je považována za fyzicky i psychicky náročnou, proto není divu, že za ni pedagogové očekávají odpovídající ohodnocení. Jak lze vidět v grafu 4.1, podle

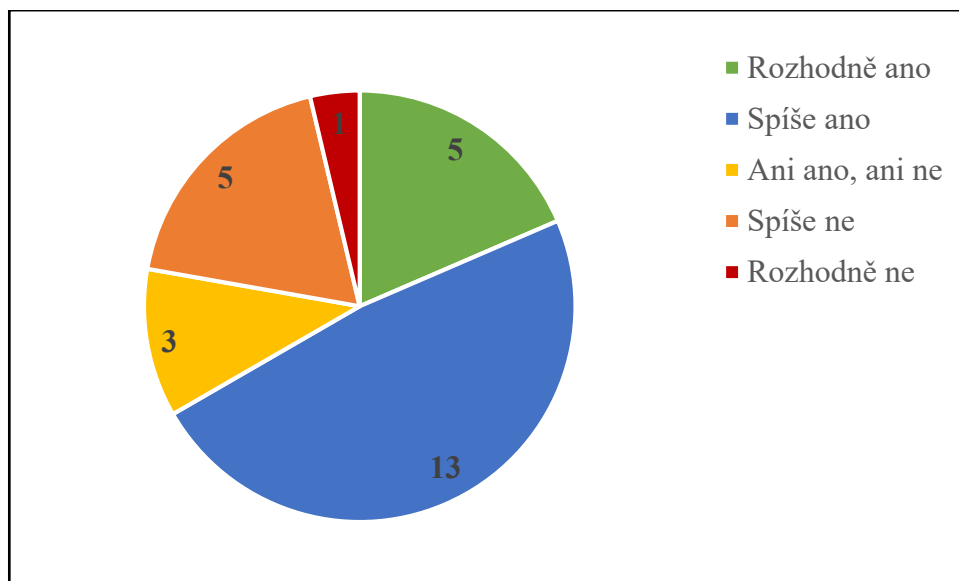
13 dotázaných je výše jejich platu odpovídající, podle 8 není a 6 je nerozhodných. Učitelům se posledních pár let plat plošně zvedal, takže je možné, že před pár lety by výsledky vypadaly jinak.



Graf 4.1 Výše platu

Otázka 4 – Je podle Vás spravedlivé, že učitelé na středních školách mají stejné platové podmínky jako učitelé na základních školách?

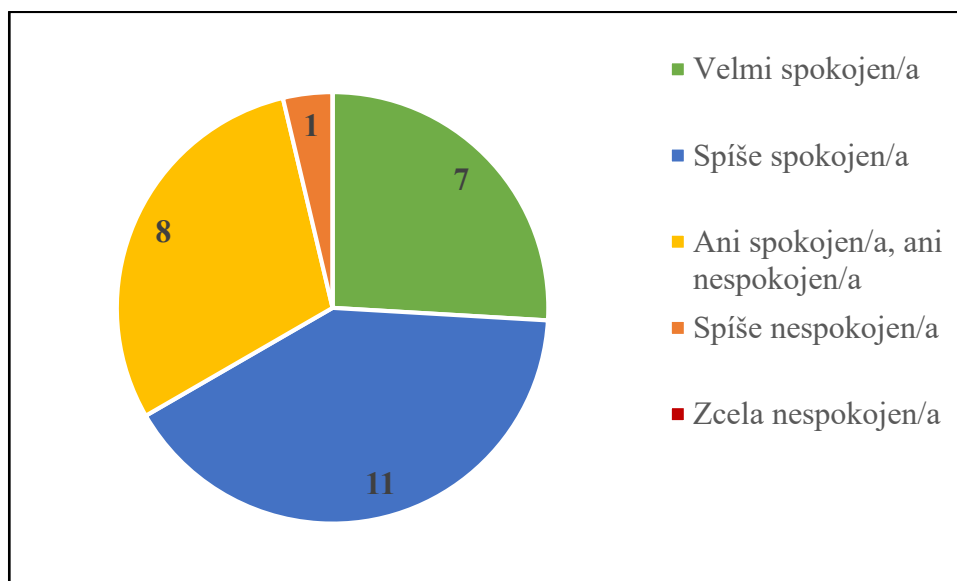
Čtvrtá otázka se zabírala spravedlností odměňování učitelů na základních školách v porovnání s těmi na školách středních. I když se jedná o stejné zaměstnání, pracovní podmínky, pracovní požadavky se mezi sebou liší. Přesto 18 učitelů na Obchodní akademii, tedy střední škole, považuje za spravedlivé, že mají stejné platové podmínky jako jejich kolegové na základních školách. 6 dotázaným se tyto podmínky spravedlivé nezdají a 3 zůstali nerozhodní. Četnost odpovědí na otázku 4 je zaznamenána v grafu 4.2.



Graf 4.2 Spravedlnost platových podmínek

Otázka 5 – Jak jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

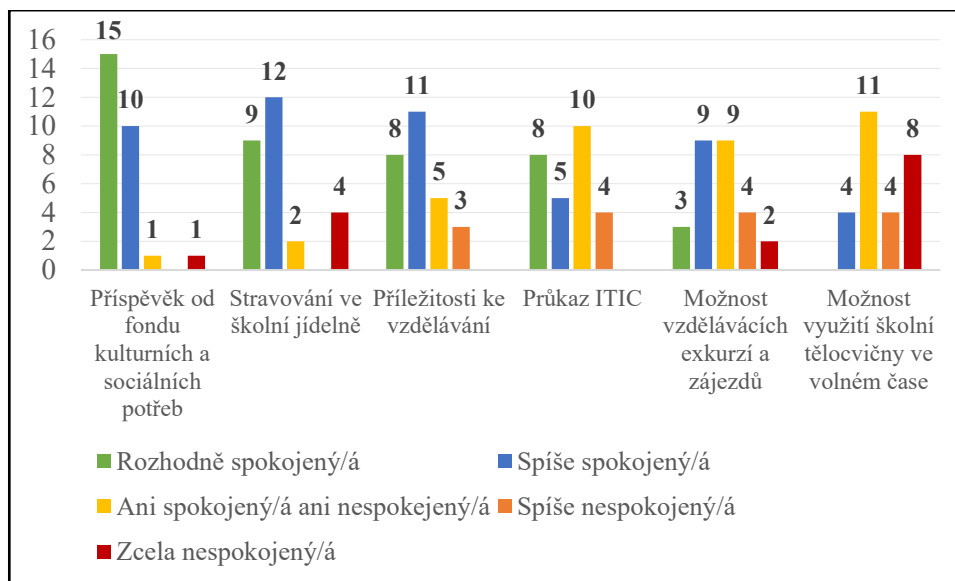
V dnešní době téměř s každou prací souvisejí poskytované zaměstnanecké výhody. Pátá otázka dotazníku zjišťovala spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, které jsou nabízeny učitelům na Obchodní akademii. Jak ukazuje graf 4.3, výsledky lze považovat za pozitivní, neboť 18 dotázaných je se svými pracovními benefity spokojeno, 8 není ani nespokojeno ani spokojeno a pouze 1 uvedl, že je s nimi nespokojen.



Graf 4.3 Spokojenost s poskytovanými benefity

Otázka 6 – Pokuste se ohodnotit Vaši spokojenost s následujícími zaměstnaneckými benefity.

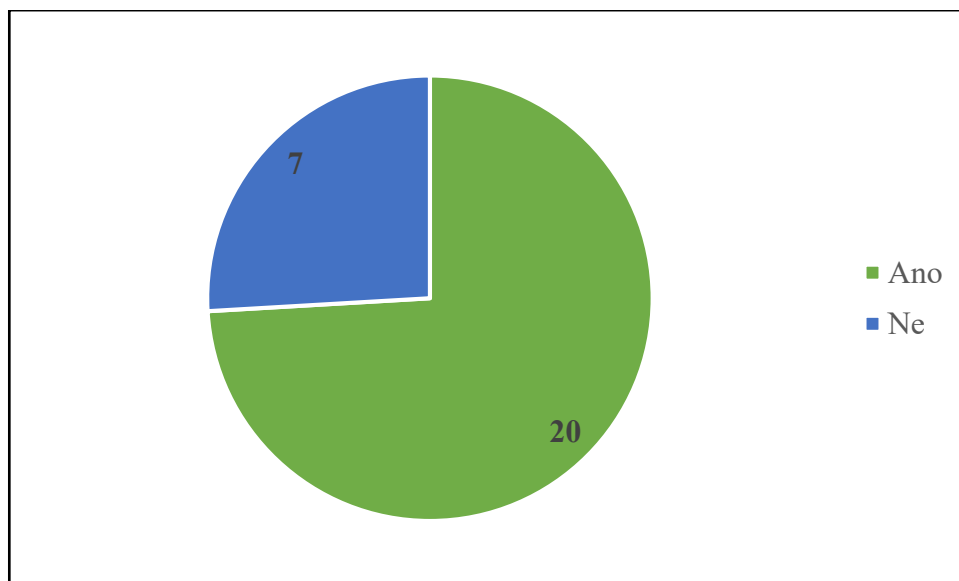
V šesté otázce, která navazovala na otázku předchozí, měli respondenti uvést svou spokojenost tentokrát již s konkrétními zaměstnaneckými benefity. Nejvíce spokojeni jsou s příspěvkem od fondu kulturních a sociálních potřeb, jenž dostávají všichni ve stejné výši 5 000 Kč. Spokojenost s tímto příspěvkem vyjádřilo 25 dotázaných, jeden byl nerozhodný a jeden s ním byl nespokojený. Se stravováním ve školní jídelně, na které dostávají zaměstnanci Obchodní akademie příspěvek, je spokojeno 21 učitelů, 4 nespokojení a 2 neutrální. Z informací od školy víme, že ne všichni tuhle možnost využívají, takže nespokojené názory se daly očekávat. Příležitosti k dalšímu vzdělávání hodnotí kladně 19 respondentů, 3 negativně a 5 neutrálně. U průkazu ITIC převládaly opět kladné odpovědi, objevilo se jich celkem 13, ale zvýšil se i počet neutrálních na 10 a 4 nespokojené. Průkaz ITIC poskytuje slevy pouze na specifické produkty, což může způsobit menší zájem učitelů o jeho využití. S možností pořádání nebo účasti na vzdělávacích exkurzích a zájezdech je spokojeno 12 dotázaných, 6 nespokojeno a 9 ani spokojeno, ani nespokojeno. Větší počet neutrálních a negativních odpovědí může být zapříčiněn většími nároky na učitele během takovýchto akcí, jelikož se musí starat o studenty, průběh exkurze i bezpečnost. Navíc, vzhledem k rozpočtu školy a časové náročnosti, ne každý učitel se takovýchto exkurzí či zájezdů může účastnit. Někteří pedagogové pak preferují klasickou výuku ve škole. Možnost využití školní tělocvičny obdržela 12 negativních, 11 neutrálních a 4 kladné hlasy. Tyto odpovědi lze vysvětlit spíše nezájmem o tento způsob benefitů, než nespokojeností například s vybavením tělocvičny. Výsledky této otázky zobrazuje graf 4.4.



Graf 4.4 Spokojenost s konkrétními zaměstnaneckými benefity

Otázka 7 – Účastnil/a jste se v posledním roce nějakého školení případně vzdělávacího kurzu?

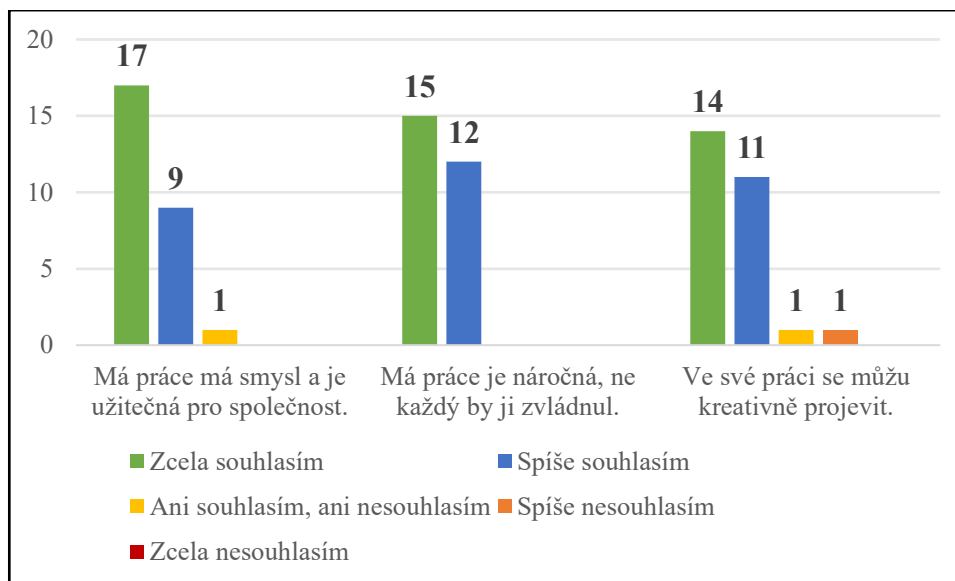
Sedmá otázka souvisela s dalším vzděláváním zaměstnanců, ptala se učitelů, zda se účastnili v posledním roce školení či vzdělávacího kurzu. U této otázky byly pouze dvě možnosti, a to ano/ne. Jak ukazuje graf 4.5, výsledky této otázky lze hodnotit kladně, neboť 20 učitelů odpovědělo, že se nějakého školení či kurzu zúčastnilo a pouze 7 uvedlo, že nikoli. Vedení Obchodní akademie se snaží podporovat zdokonalování učitelů, díky čemuž jsou i výsledky studentů a absolventů nepochybně lepší. Obchodní akademie se v hodnocení projektu Střední roku 2018/2019 umístila na 2. místě v Moravskoslezském kraji.



Graf 4.5 Účast na školeních či vzdělávacích kurzech

Otázka 8 – Jak silně souhlasíte s následujícími vyjádřeními.

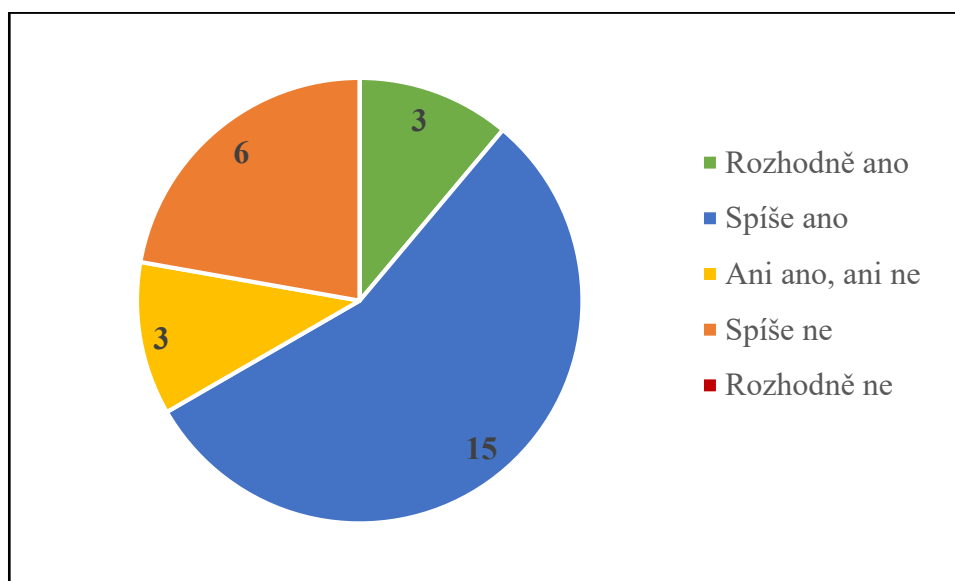
Osmá otázka, zobrazená v grafu 4.6, se zaměřila na náplň práce, konkrétně na užitečnost, náročnost a kreativitu. Všichni dotázaní souhlasili s tvrzením, že jejich práce je náročná a ne každý by ji zvládl. 26 se ztotožňuje s výrokem „má práce má smysl a je užitečná pro společnost“, pouze jeden si nebyl jistý. Tyto výsledky se daly očekávat, protože učitelská profese je dlouhodobě považována za užitečnou a náročnou. Poslední vyjádření se týkalo možnosti kreativně se v rámci své práce projevit. I zde převládaly kladné odpovědi, neutrální a negativní se vyskytly pouze po jedné.



Graf 4.6 Užitečnost, náročnost a možnost kreativně se projevit v práci

Otázka 9 – Myslíte si, že zpětná vazba, která se Vám za vaši vykonanou práci dostává, je dostatečná?

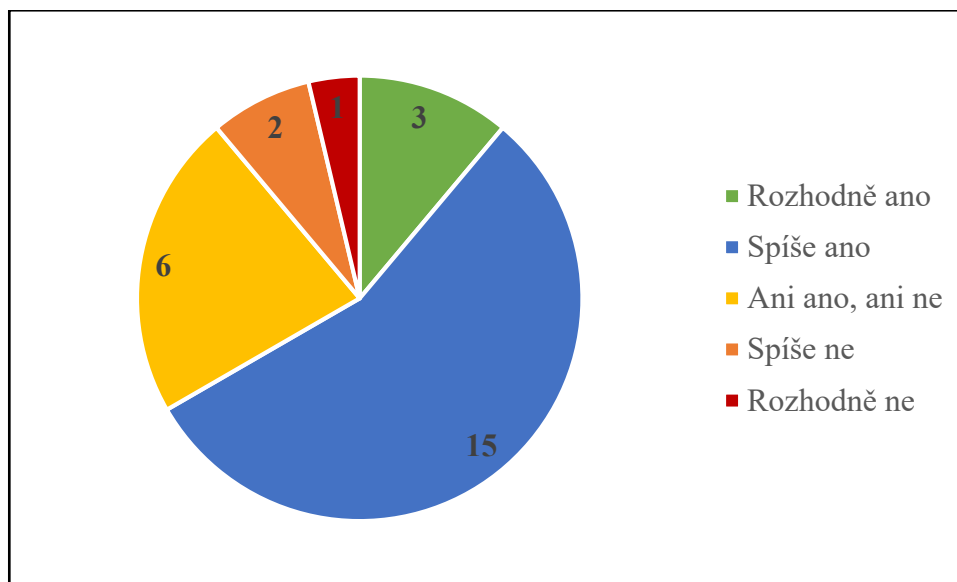
Dostatečnou zpětnou vazbu si myslí, že dostává 18 dotázaných, i když pouze 3 z nich jsou o tom přesvědčeni. Jak lze vyčíst z grafu 4.7, dalších 6 respondentů považuje zpětnou vazbu za vykonanou práci jako nedostatečnou a 3 si nejsou jisti. Lze tedy konstatovat, že většina zaměstnanců je spokojená s poskytovanou zpětnou vazbou.



Graf 4.7 Spokojenost s poskytováním zpětné vazby

Otázka 10 – Probíhá hodnocení Vaší práce na základě vhodných kritérií?

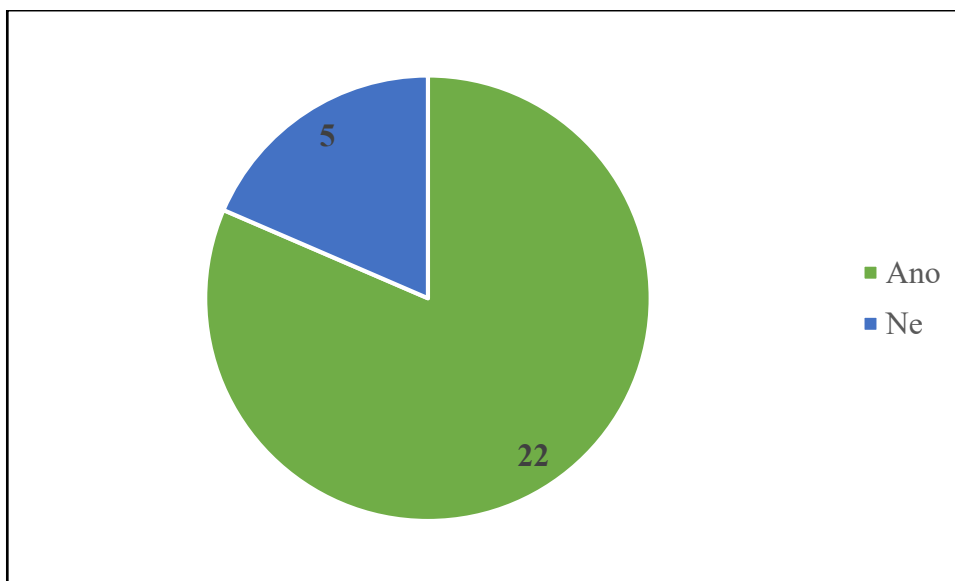
Pro každého zaměstnance je důležité hodnocení odvedené práce na základě vhodných kritérií. Právě na toto téma byla zaměřená desátá otázka. Výsledky, které zobrazuje graf 4.8, se dají považovat za pozitivní, neboť 18 respondentů odpovědělo kladně, 6 neutrálně a pouze 3 negativně.



Graf 4.8 Hodnocení práce

Otázka 11 – Pochválil Vás váš nadřízený v posledních 6 měsících za odvedenou práci?

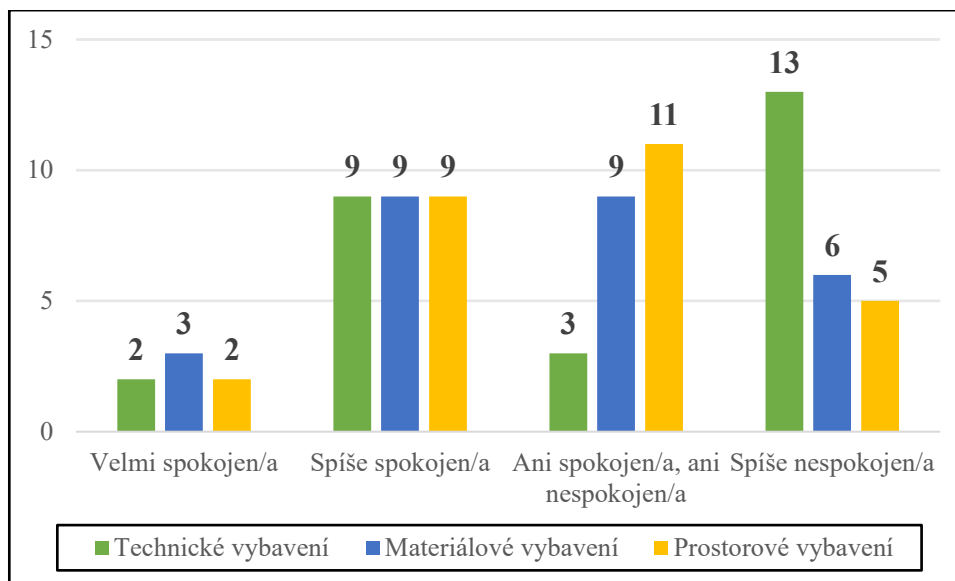
U jedenácté otázky 22 učitelů odpovědělo kladně na otázku, zda je jejich nadřízený v posledním půlroce pochválil. Pochvala je důležitou součástí zpětné vazby ze strany vedoucího a je důležité, aby čas od času své zaměstnance pochválil, pokud se jim v práci daří. Pochvala utvrzuje v pracovníkovi pocit, že své zaměstnání vykonává dobře a dodává mu chuť do další práce. Výsledky tohoto dotazu zobrazuje graf 4.9.



Graf 4.9 Pochvaly

Otázka 12 – Jak jste spokojen/a vybavením vašeho pracoviště?

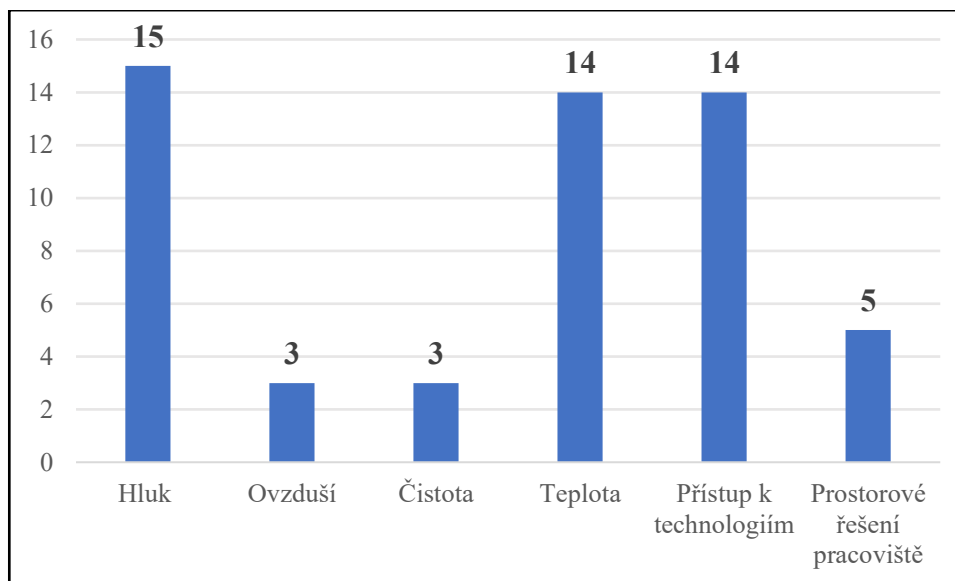
Ve dvanácté otázce měli učitelé vyjádřit svou spokojenost s jednotlivými aspekty pracoviště, konkrétně s technickým, materiálovým a prostorovým vybavením. Graf 4.10 ukazuje nejmenší spokojenost učitelů s technickým vybavením. 11 dotázaných sice odpovědělo, že spokojeno je, ale 13 uvedlo opak. Vysvětlení vidíme ve využívání rozdílných učeben, které jsou jinak technicky vybavené, popřípadě některým pedagogům chybí dostatečné dovednosti k používání techniky či může docházet k výpadkům internetu a poruchám, jež zpomalují průběh hodiny a jsou náročné na opravu. Materiálové a prostorové vybavení již dopadly lépe. S materiálovým vybavením je spokojeno 12 dotázaných, nespokojeno 6 a 9 bylo nerozhodných. Prostorové vybavení obdrželo 11 kladných, 11 neutrálních a 5 negativních hodnocení.



Graf 4.10 Spokojenost s vybavením pracoviště

Otázka 13 – Které z následujících faktorů na Vás při práci působí negativně?

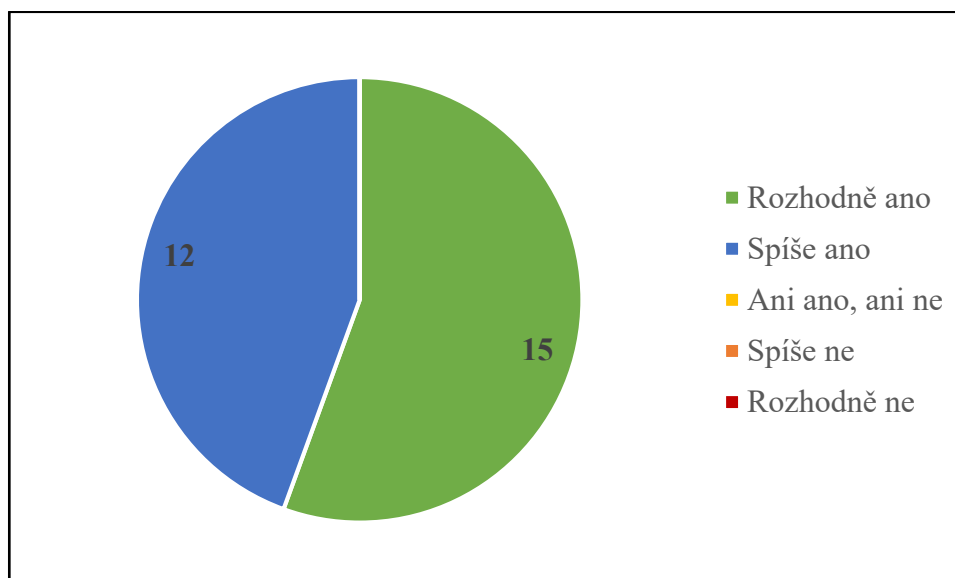
U třinácté otázky měli respondenti možnost vybrat jeden nebo více faktorů, který na tázané při práci působí negativně. Byla zde i možnost „jiné“, kde mohli nějaký faktor doplnit, či podrobněji specifikovat nebo uvést, že na něj žádný faktor negativně nepůsobí. Jak lze vyčíst z grafu 4.11, nejhůře na učitele působí hluk, teplota a přístup k technologiím. Nejvíce hlasů dostala možnost hluk, a to 15. Ačkoli není specifikován druh hluku, z práce učitele dokážeme odvodit, o jaký hluk se jedná. Při práci pedagoga může negativně působit rušení studentů, hlasité odsouvání židlí, popřípadě i ruch z okolí školy. Učitelé se často musí přizpůsobit s teplotou v místnosti svým studentům, možná i proto 14 dotázaných vybralo možnost teplota jako negativní. Stejně množství vybralo možnost přístup k technologiím, zřejmě z důvodu nedostatečného technologického vybavení či časté nefunkčnosti zařízení. Ostatní možnosti již dostaly méně hlasů, prostorové řešení 5, ovzduší a čistota po 3. V možnosti jiné bylo také jedním učitelem dodáno, že na něj negativně působí velká absence studentů.



Graf 4.11 Negativní vlivy v práci

Otázka 14 – Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

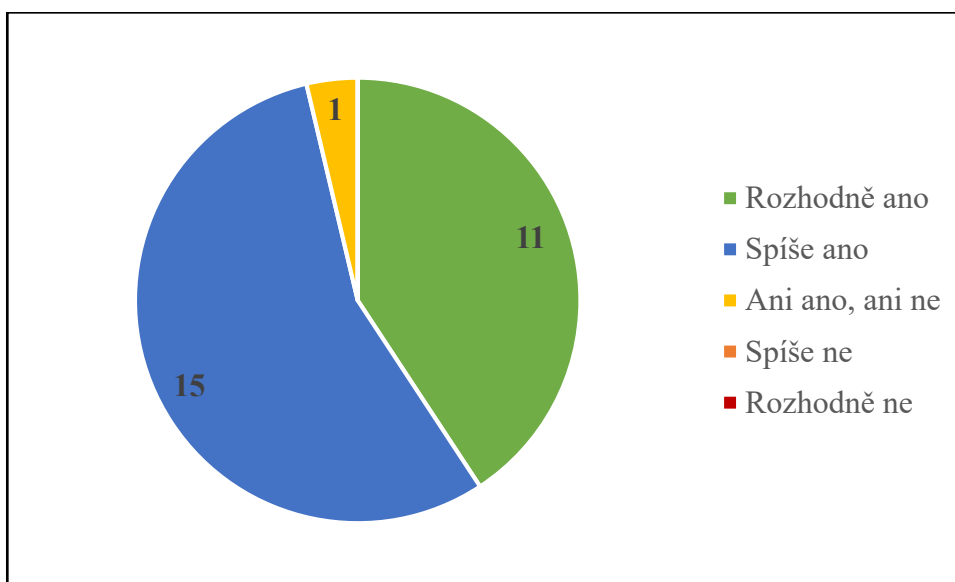
Práce, která poskytuje dostatečný prostor pro osobní život, odpočinek a regeneraci, hraje vážnou roli u většiny zaměstnanců. Jak zobrazuje graf 4.12, nenašel se žádný respondent, který by byl nespokojený se svou pracovní dobou. Většina dotázaných, - konkrétně 17, zvolila možnost rozhodně spokojený/á a zbylých 13 uvedlo možnost spíše spokojený/á. Lze tedy říci, že všichni učitelé na Obchodní akademii jsou se svojí pracovní dobou spokojeni.



Graf 4.12 Spokojenost s pracovní dobou

Otázka 15 – Umožňuje organizace Vaši pracovní doby dostatečný prostor na přípravu, regeneraci a odpočinek?

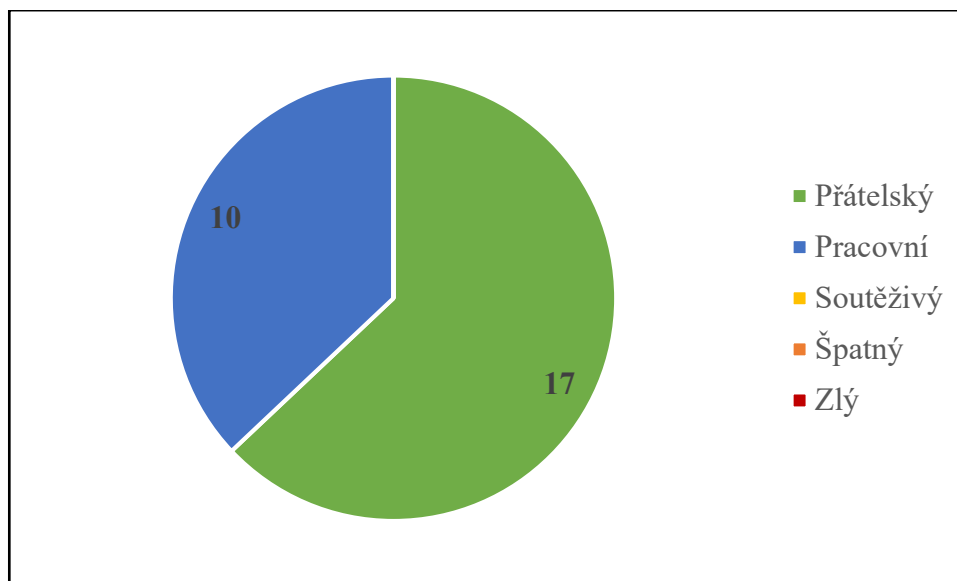
Patnáctá otázka souvisí, stejně jako otázka předchozí, s pracovní dobou. Respondenti měli odpovědět na to, jestli jim poskytuje dostatečný prostor na přípravu regeneraci a odpočinek. Podle Grafu 4.13 si nikdo nemyslí, že mu organizace pracovní doby dostatečný prostor neposkytuje. Pouze jeden dotázaný si není jistý, 15 vybralo možnost spíše ano a 11 je přesvědčeno o dostatečném prostoru poskytovaném organizací jejich pracovní doby. Učitelé často vyučují rozdílné učivo, někdy i jiné předměty ve svých hodinách, a proto potřebují dostatečný čas na přípravu, kterého, jak vyplývá z těchto odpovědí, se jim dostává.



Graf 4.13 Organizace pracovní doby

Otázka 16 – Jak byste charakterizoval/a Váš vztah s kolegy?

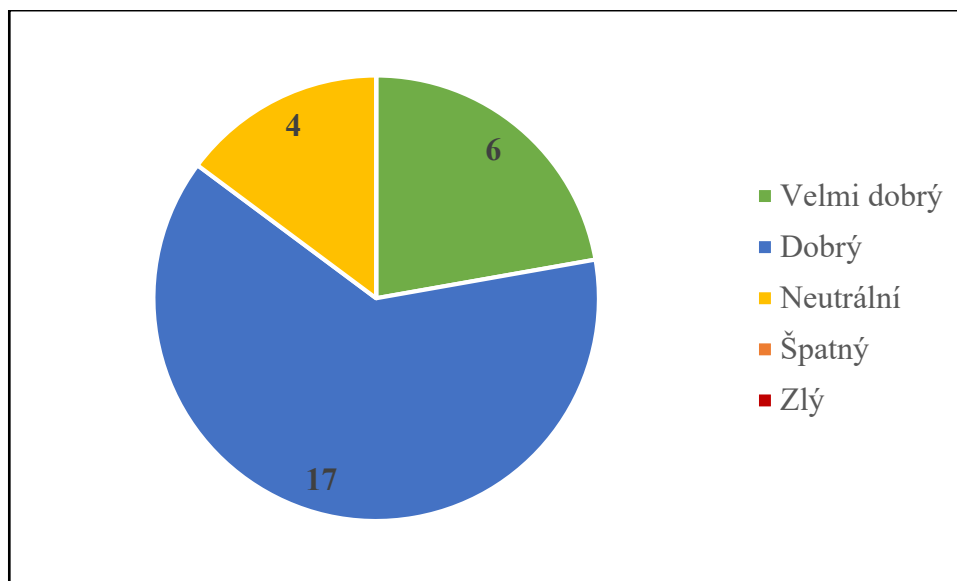
Dobré vztahy na pracovišti jsou důležité v jakémkoliv zaměstnání, pracovníci se mnohdy do práce více těší nebo je dokonce motivují k podávání lepších výkonů. Jak lze vidět v grafu 4.14, podle 17 respondentů jsou vztahy mezi učiteli přátelské, podle 10 pouze pracovní. Žádný z dotázaných by necharakterizoval jeho vztah s kolegy jako soutěživý, špatný, nebo dokonce zlý. Z výsledků můžeme tedy odvodit, že ve zkoumaném kolektivu jsou vztahy na dobré úrovni.



Graf 4.14 Vztahy na pracovišti

Otázka 17 – Jaký máte vztah se svým nadřízeným?

U poslední, sedmnácté otázky, která se týká vztahu zaměstnanců s jejich nadřízeným, měli tázaní na výběr z pěti odpovědí. Graf 4.15 ukazuje, že většina, 17 dotázaných, má dobrý vztah se svým nadřízeným, 6 učitelů dokonce velmi dobrý a 4 neutrální. Nikdo nezvolil možnosti špatný nebo zlý. Tyto výsledky jsou velice uspokojivé, neboť ukazují na dobrý vztah učitelů se svým nadřízeným, což přispívá k dobré pracovní atmosféře i stabilitě zaměstnanců. Mnozí z nich na této škole opravdu působí velkou část své učitelské praxe.



Graf 4.15 Vztahy s nadřízeným

4.3 Shrnutí a doporučení

Z výsledků dotazníku vyplývá, že učitelé Obchodní akademie považují za nejdůležitější složky zaměstnání jistotu práce, finanční ohodnocení, náplň práce a dobré mezilidské vztahy. Se svými platovými podmínkami jsou dotázaní většinou spíše spokojeni a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami jsou velice spokojeni. Vzdělávání zaměstnanců je na dobré úrovni, jelikož se 20 učitelů zúčastnilo v posledním roce nějakého školení či vzdělávacího kurzu. Respondenti také uvedli, že svou práci považují za užitečnou, ale náročnou a mohou se v ní kreativně projevit. Podle většiny respondentů je i jejich hodnocení postaveno na správných kritériích a zpětná vazba, která se jim dostává je dostatečná. Poměrně značná část ovšem není spokojena s technickým vybavením svého pracoviště a rovněž se mezi negativními faktory často vyskytoval hluk a teplota. Naopak všichni dotazovaní jsou spokojeni se svou pracovní dobou i s poskytovaným časem na přípravu a regeneraci. Pozitivně hodnotí i své vztahy s kolegy a nadřízeným.

Na základě výsledků tohoto dotazníku navrhujeme zlepšení technického vybavení školy, vzhledem k nastupující ekonomické krizi ovšem může být problém sehnání dostatku financí. Z výsledků také vyplývá nespokojenost zaměstnanců s teplotou a hlukem. Zde radíme vedení, aby zjistilo konkrétní nedostatky a podniklo potřebné kroky k jejich nápravě, jako např. dřívější zapínání topení či přesun hlučných prací na čas před

nebo po vyučování. Nakonec doporučujeme probrání výsledků na co nejbližší pracovní poradě. Zaměstnanci se dozvědí, jestli mají podobné názory jako jejich kolegové, či nikoli, a také budou moci podrobněji rozebrat jednotlivé problémy. Pro vedení školy se jedná o formu zpětné vazby, budou moci některé problémy dovysvětlit, objasnit nebo podniknout kroky k jejich odstranění a tím zvýšit spokojenost svých zaměstnanců.

5 Závěr

Hlavním cílem této práce byla analýza motivačních faktorů pomocí průzkumu prováděného u učitelů na vybrané střední škole. Nejprve jsme se zabývali hledáním vhodných motivačních faktorů. Na základě teoretické znalosti, zejména Maslowovy teorie potřeb, byly vybrány tyto: finanční odměňování, kde spadají i zaměstnanecké výhody, pracovní náplň, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, vztahy na pracovišti a pracovní podmínky, tedy pracovní doba a pracovní prostředí. Všechny uvedené faktory byly podrobněji charakterizovány. V závěru teoretické části je popsána metodologie výzkumu.

V další kapitole byla charakterizována námi vybraná škola, Obchodní akademie Ostrava-Poruba, kde výzkum probíhal. Zároveň zde byly objasněny současné pracovní podmínky pedagogů na škole a uvedeny informace o věkovém složení učitelského sboru či délce jejich zaměstnání na Obchodní akademii.

Následně jsme se v praktické části věnovali analýze výše zmiňovaných motivačních faktorů. Jako nejvhodnější se nám jevil online dotazníkové šetření. Dotazník jsme sestavili tak, že obsahoval 17 otázek, všechny z nich byly uzavřené. Pro náš výzkum se nám povedlo získat odpovědi od 27 učitelů z celkového počtu 30 učitelů na škole. Tyto odpovědi jsme vzápětí shrnuli a zaznačili do tabulek a grafů (příloha č. 2).

Po analýzách uvedených motivačních faktorů lze výsledky dotazníkového průzkumu hodnotit pozitivně. Učitelé odpovídali, že jsou spíše spokojeni s výší platu, ale úplná spokojenost s platovým ohodnocením se nedá očekávat nikdy. Také jim přišlo spravedlivé, že jejich kolegové na základních školách mají stejné platové podmínky. Spokojení jsou respondenti i s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, nejvíce s příspěvkem od fondu kulturních a sociálních potřeb a s možností stravování ve školní jídelně. Velká část dotázaných se v posledním roce zúčastnila nějakého školení či vzdělávacího kurzu, proto jsme zaznamenali i spokojenost s poskytovanými příležitostmi k dalšímu vzdělávání. Respondenti rovněž uvedli, že jejich práci považují za náročnou, nicméně důležitou a smysluplnou pro společnost, navíc s možností kreativně se projevit. Hodnocení zaměstnanců podle nich probíhá na základě vhodných kritérií a je jim poskytována dostatečná zpětná vazba. Všichni pedagogové jsou také spokojeni se svou pracovní dobou. Vztahy na pracovišti ve zkoumaném kolektivu jsou rovněž na dobré, tedy přátelské či pracovní úrovni.

Jako negativní se ukázalo technické vybavení školy, se kterým není velká část pedagogů spokojená. Stejně jako s faktory, které je při práci negativně ovlivňují, konkrétně vybrali hluk, teplotu, a právě přístup k technologiím.

V rámci dotazníku byli učitelé požádáni o přidělení důležitosti jednotlivých faktorů. Jako nejdůležitější zvolili finanční ohodnocení, jistotu práce, dobré mezilidské vztahy a náplň práce. Dále měli dotazovaní také za úkol seřadit faktory podle toho, které považují za nejvíce motivující. Zde podle předpokladů zvolili jako nejvíce motivující platové ohodnocení, pracovní dobu, náplň práce a pracovní prostředí.

V závěru praktické části jsme uvedli doporučení na probrání a objasnění výsledků dotazníku na pracovní poradě školy, čímž je možné zvýšit spokojnost zaměstnanců.

Jak bylo zmíněno, hlavním cílem byla analýza motivačních faktorů, spokojenost s nimi, jejich důležitost a nalezení nejvíce motivujících faktorů pro učitele na střední škole. Tento cíl byl splněn. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že učitelé na Obchodní akademii Ostrava-Poruba jsou spokojeni, což se odráží na nízké fluktuaci zaměstnanců, ale také na angažovanosti školy na různých akcích a soutěžích.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva Jarošová, Ivan Nový et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

ČOPIKOVÁ, A., Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. 2. vyd., SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. 288 s. ISBN 978-80-248-4102-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KLEIBL, Jiří., Zuzana DVORÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 1. díl, 2. aktualizované vyd. SOET, vol 19. Ostrava: VŠB-TUO, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7083-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MULLINS Laurie J. *Management and organizational behavior*. 7.vyd. Londýn: Pearson Education 2005. ISBN 0-273-68876-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-1706-9.

ROBBINS Stephen P. a Timothy A. JUDGE. *Organizational Behavior, Global Edition*. 17. vyd. Londýn: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 978-0-13-410398-3.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Elektronické dokumenty a ostatní

PEDAGOGICKÁ KOMORA. *Tarifní tabulky pro pedagogické a nepedagogické pracovníky (2020)* [online]. [5. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.pedagogicka-komora.cz/2019/11/tarifni-tabulky-pro-pedagogicke.html>

OBCHODNÍ AKADEMIE OSTRAVA-PORUBA. *Historie a současnost* [online]. [5. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.oa-poruba.cz/historie-a-soucasnost>

OBCHODNÍ AKADEMIE OSTRAVA-MARIÁNSKÉ HORY. *Historie* [online]. [5. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.oao.cz/index.php/homepage/historie>

Seznam zkratek

DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
ECDL	European Computer Driving Licence
KVIC	krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum
ICT	informační a komunikační technologie
ITIC	International Teacher Identity Card
PF OU	Pedagogická fakulta Ostravské univerzity
SRPOA	Sdružení rodičů a přátel při Obchodní akademii v Ostravě-Porubě, z. s.
ŠVP	Školní vzdělávací program

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2020

Jan Zákraný
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Výsledky dotazníku

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

jsem student VŠB-TU v Ostravě. Rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako průzkumné šetření k mé bakalářské práci a je zcela anonymní.

Bakalářská práce se zabývá hodnocením motivačních faktorů. Pravdivě prosím vyplňte všechny otázky v tomto dotazníku, protože může sloužit jako zpětná vazba pro vedení školy. Předem děkuji za Váš čas.

Jan Zábranský, student 3. ročníku obor management

1) Jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám ve Vaší práci

Pracovní doba	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Zaměstnanecké výhody	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Příležitost k dalšímu vzdělávání	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Pracovní prostředí	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Náplň práce	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Dobré mezilidské vztahy	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Finanční ohodnocení	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Pracovní jistota	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Kariérní růst	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité

2) Seřad'te následující faktory podle toho, jak Vás při práci motivují (1. místo nejvíce, 9. místo nejméně)

Zaměstnanecké výhody	
Pracovní doba	
Pracovní prostředí a atmosféra	
Finanční odměna – plat	
Finanční odměna – osobní ohodnocení	
Pochvala a uznání	
Kariérní růst	

Pracovní náplň	
Vztahy na pracovišti	

3) Myslíte si, že výše Vašeho platu je odpovídající práci, kterou děláte?

Rozhodně ano Spíše Ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

4) Je podle Vás spravedlivé, že učitelé na středních školách mají stejné platové podmínky jako učitelé na základních školách?

Rozhodně ano Spíše Ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

5) Jak jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

Velmi spokojen/a Spíše spokojen/a Ani spokojen/a, ani nespokojen/a Spíše nespokojen/a Zcela nespokojen/a)

6) Pokuste se ohodnotit Vaši spokojenost s následujícími zaměstnaneckými benefity

(1-velmi spokojený/á, 2-spíše spokojený/á, 3-ani spokojen/a, ani nespokojen/a, 4-spíše nespokojený/á, 5-zcela nespokojený)

Příležitosti ke vzdělávání	1	2	3	4	5
Možnost vzdělávacích exkurzí a zájezdů	1	2	3	4	5
Průkaz ITIC	1	2	3	4	5
Stravování ve školní jídelně	1	2	3	4	5
Příspěvek od fondu kulturních a sociálních potřeb	1	2	3	4	5
Možnost využití školní tělocvičny ve volném čase	1	2	3	4	5

7) Účastnil/a jste se v posledním roce nějakého školení případně vzdělávacího kurzu?

Ano Ne

8) Jak silně souhlasíte s následujícími vyjádřeními:

Má práce má smysl a je užitečná pro společnost.

Velmi souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím, ani nesouhlasím
 Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Má práce je náročná, ne každý by ji zvládnul.

Velmi souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím, ani nesouhlasím
 Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

Ve své práci se můžu kreativně projevit.

Velmi souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím, ani nesouhlasím
 Spíše nesouhlasím Zcela nesouhlasím

9) Myslíte si, že zpětná vazba, která se Vám za Vaši vykonanou práci dostává, je dostatečná?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

10) Probíhá hodnocení Vaší práce na základě vhodných kritérií?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

11) Pochválil Vás Váš nadřízený v posledních 6 měsících za odvedenou práci?

Ano Ne

12) Jak jste spokojen/a vybavením Vašeho pracoviště

(1-velmi spokojen/a, 2-spíše spokojen/a, 3-ani spokojen/a, ani nespokojen/a, 4-spíše nespokojen/a, 5-zcela nespokojen/a)

a) Technické vybavení	1	2	3	4	5
b) Materiálové vybavení	1	2	3	4	5
c) Prostorové vybavení	1	2	3	4	5

13) Které z následujících faktorů na Vás při práci působí negativně?

- a) Hluk
- b) Ovzduší
- c) Čistota
- d) Teplota
- e) Přístup k technologiím
- f) Prostorové řešení pracoviště
- g) Jiné:...

14) Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

15) Umožňuje organizace Vaší pracovní doby dostatečný prostor na přípravu, regeneraci a odpočinek?

Rozhodně ano Spíše ano Ani ano, ani ne Spíše ne Rozhodně ne

16) Jak byste charakterizoval/a Váš vztah s kolegy:

Přátelský Pracovní Soutěživý Špatný Zlý

17) Jaký máte vztah se svým nadřízeným?

Velmi dobrý Dobrý Neutrální Špatný Velmi špatný

Příloha 2 Výsledky dotazníku

Otázka 1 – Jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám ve Vaší práci.

	Velmi důležitě	Spíše důležitě	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Pracovní jistota	19	8	0	0	0
Finanční ohodnocení	12	15	0	0	0
Náplň práce	15	11	1	0	0
Dobré mezilidské vztahy	16	9	2	0	0
Pracovní doba	11	13	1	2	0
Pracovní prostředí	12	11	4	0	0
Příležitosti k dalšímu vzdělávání	5	13	4	4	1
Kariérní růst	2	12	9	3	1
Zaměstnanecké výhody	2	9	13	2	1

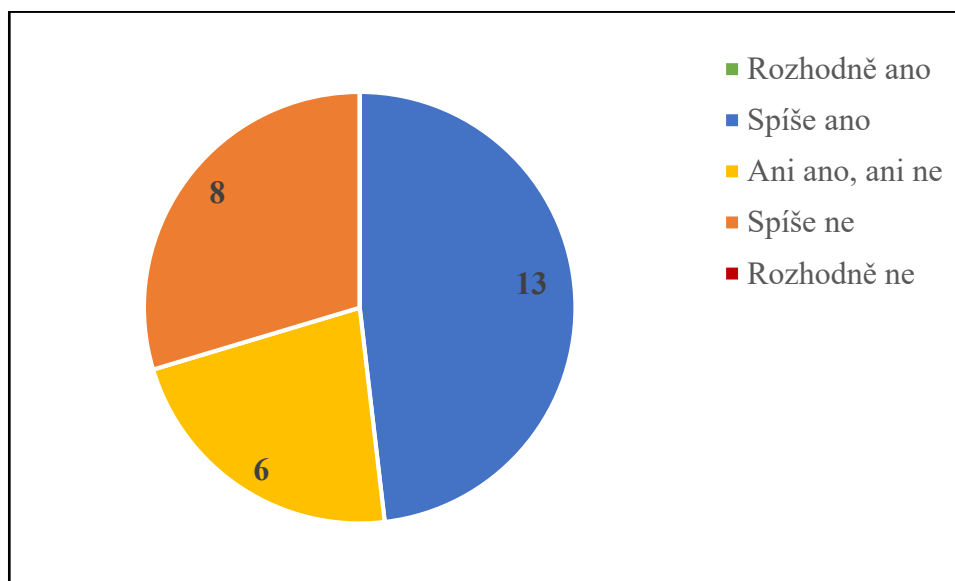
Tabulka 5.1 Důležitost pracovních stimulů

Otázka 2 – Seřad'te následující faktory podle toho, jak Vás při práci motivují.

Položka	Průměrný počet bodů
Finanční ohodnocení – plat	6,9
Pracovní doba	6,4
Pracovní náplň	5,8
Pracovní prostředí a atmosféra	5,7
Finanční ohodnocení – odměny	5,3
Vztahy na pracovišti	4,6
Pochvala a uznání	4,5
Zaměstnanecké výhody	3,9
Kariérní růst	1,8

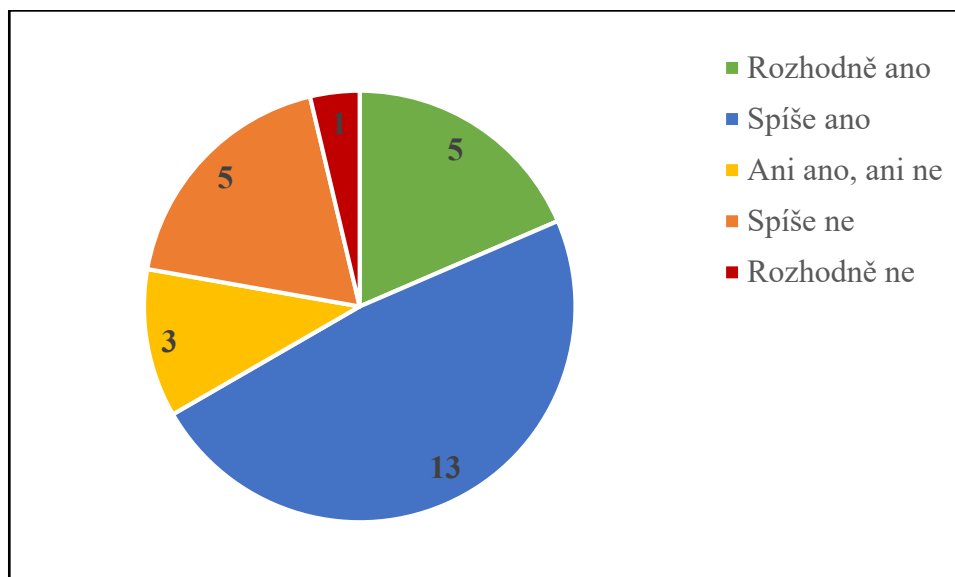
Tabulka 5.2 Nejvíce motivující faktory

Otázka 3 – Myslíte si, že výše vašeho platu je odpovídající práci, kterou děláte?



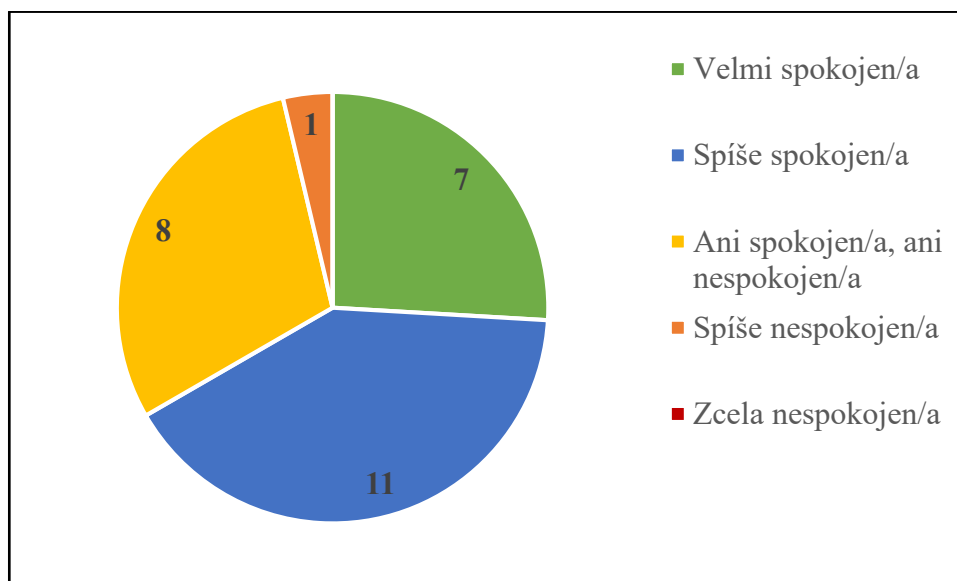
Graf 5.1 Výše platu

Otázka 4 – Je podle Vás spravedlivé, že učitelé na středních školách mají stejné platové podmínky jako učitelé na základních školách?



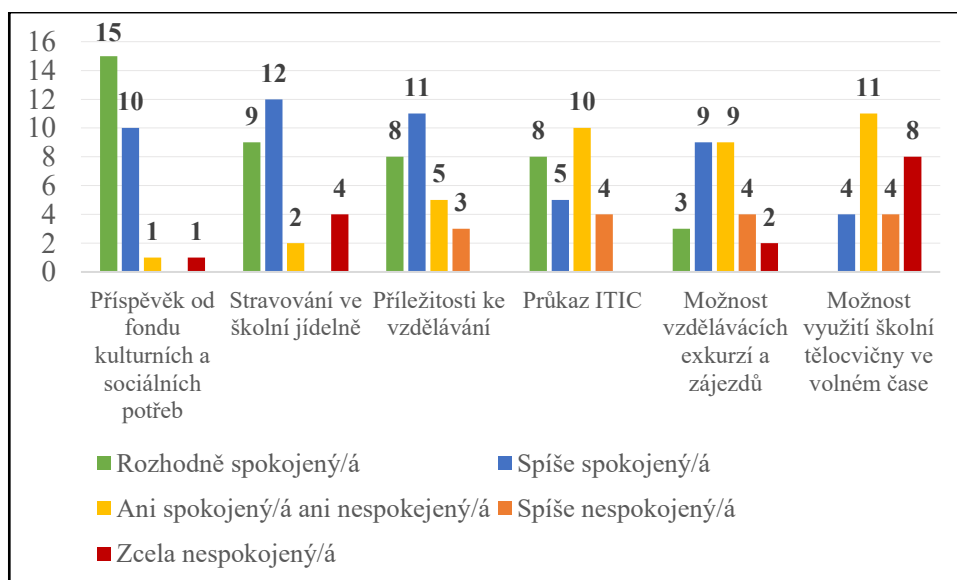
Graf 5.2 Spravedlnost platových podmínek

Otázka 5 – Jak jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?



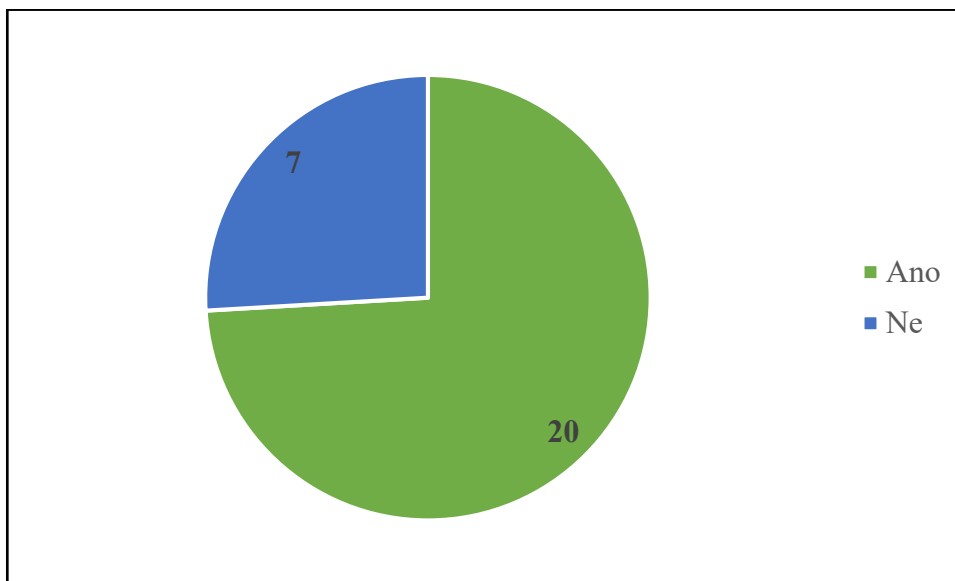
Graf 5.3 Spokojenost s poskytovanými benefity

Otázka 6 – Pokuste se ohodnotit vaši spokojenost s následujícími zaměstnaneckými benefity.



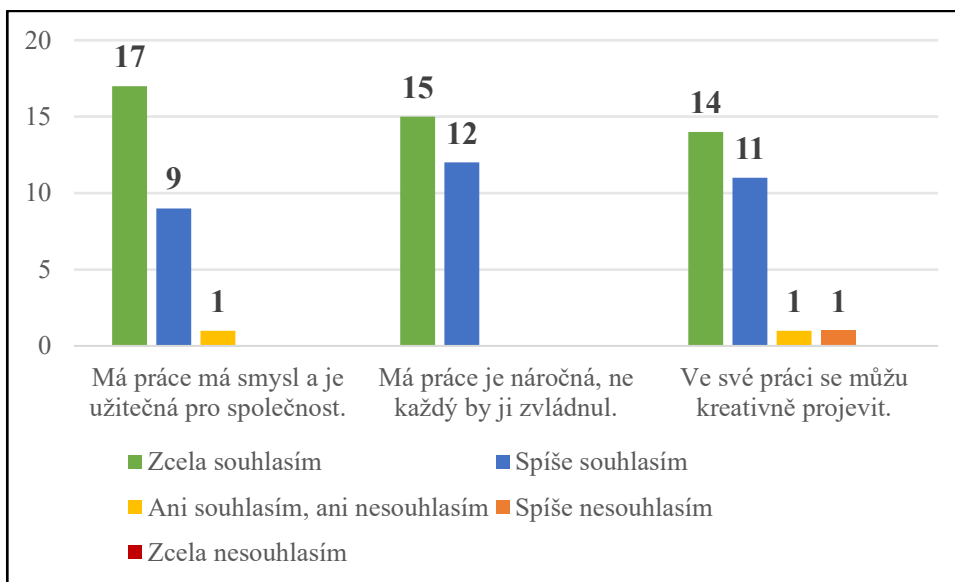
Graf 5.4 Spokojenost s konkrétními zaměstnaneckými benefity

Otázka 7 – Účastnil/a jste se v posledním roce nějakého školení případně vzdělávacího kurzu?



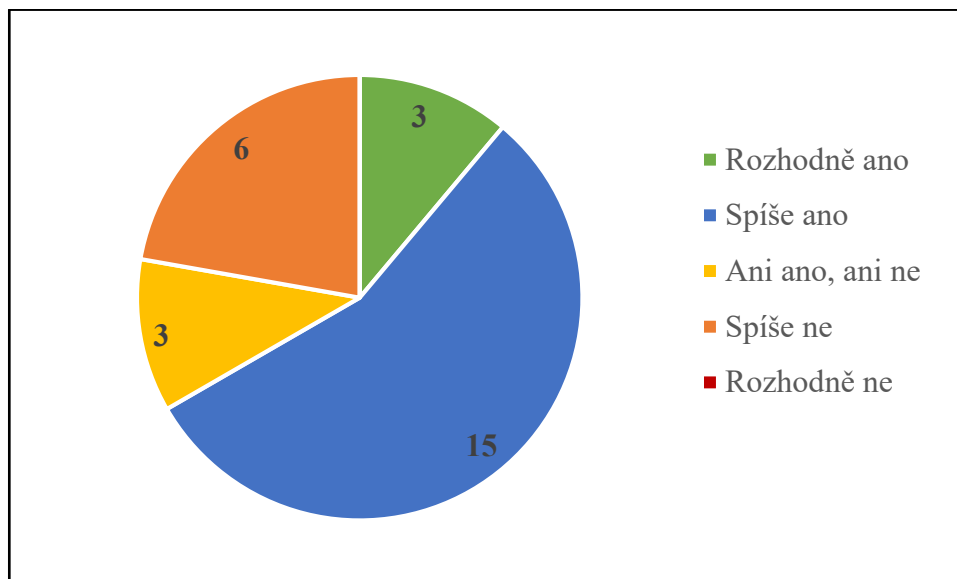
Graf 5.5 Účast na školeních či vzdělávacích kurzech

Otázka 8 – Jak silně souhlasíte s následujícími vyjádřeními.



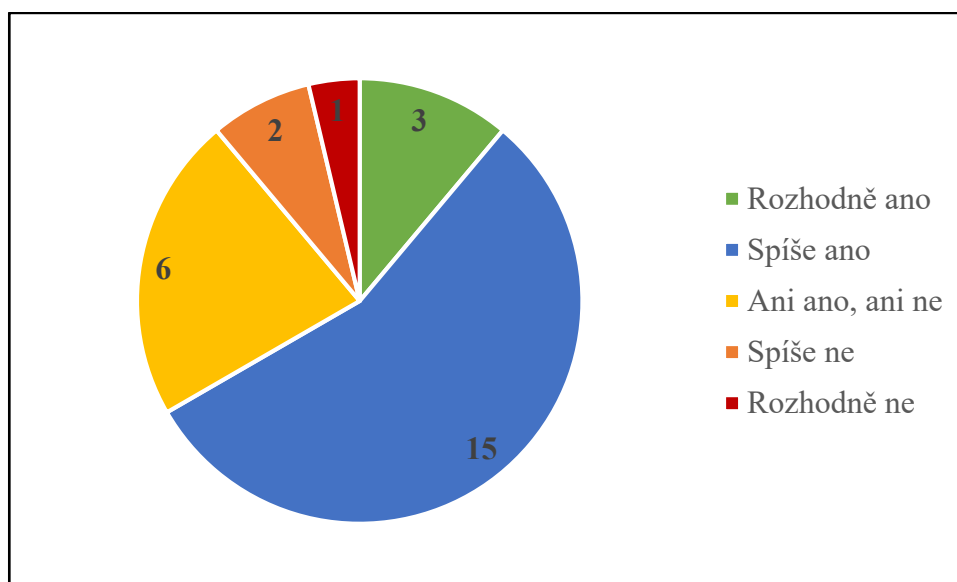
Graf 5.6 Užitečnost, náročnost a možnost kreativně se projevit v práci

Otázka 9 – Myslíte si, že zpětná vazba, která se Vám za Vaši vykonanou práci dostává, je dostatečná?



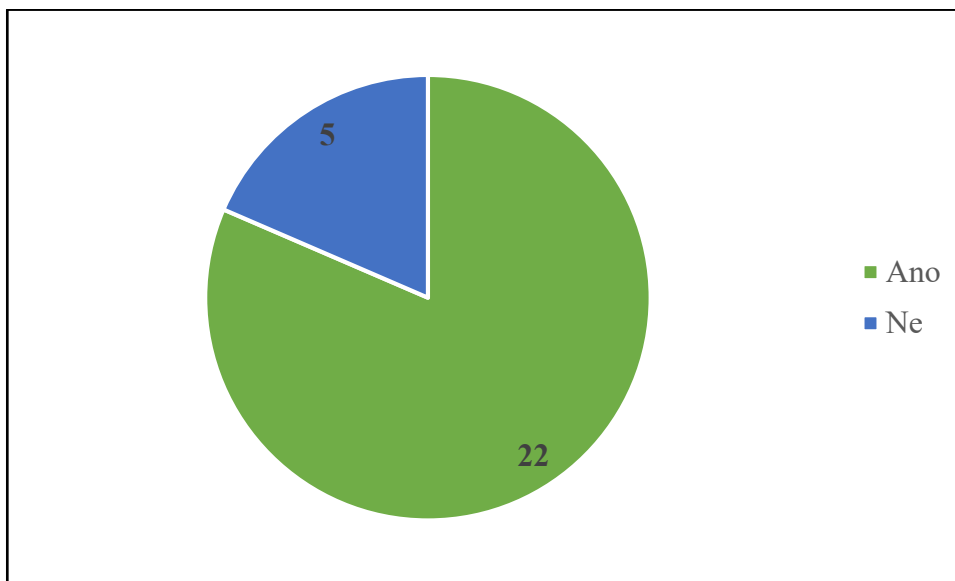
Graf 5.7 Spokojenost s poskytováním zpětné vazby

Otázka 10 – Probíhá hodnocení Vaší práce na základě vhodných kritérií?



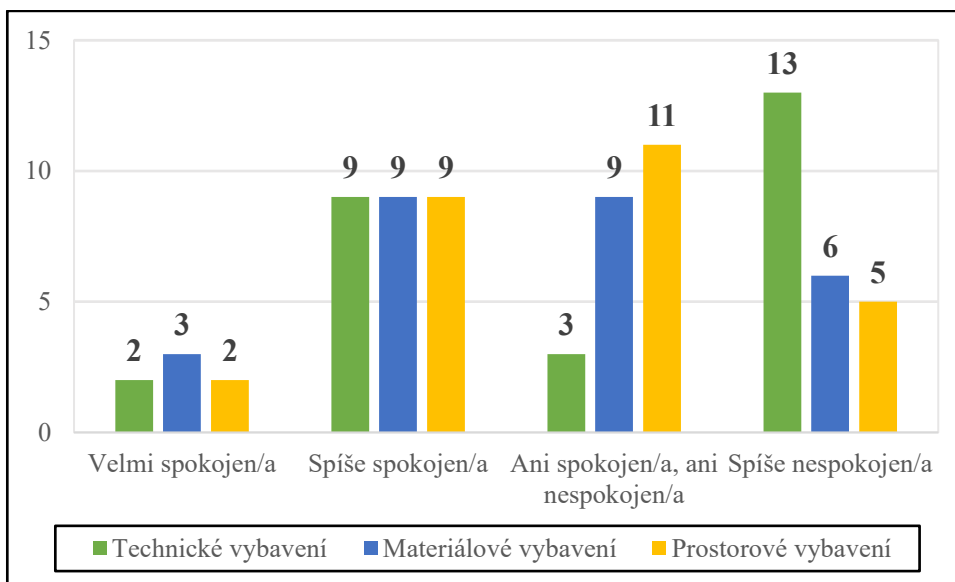
Graf 5.8 Hodnocení práce

Otázka 11 – Pochválil Vás Váš nadřízený v posledních 6 měsících za odvedenou práci?



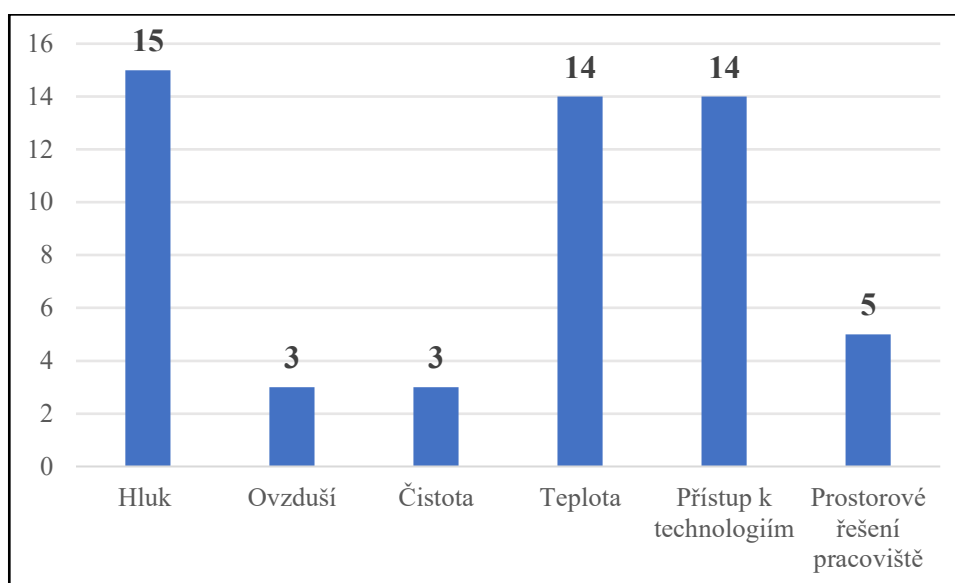
Graf 5.9 Pochvaly

Otázka 12 – Jak jste spokojen/a vybavením Vašeho pracoviště?



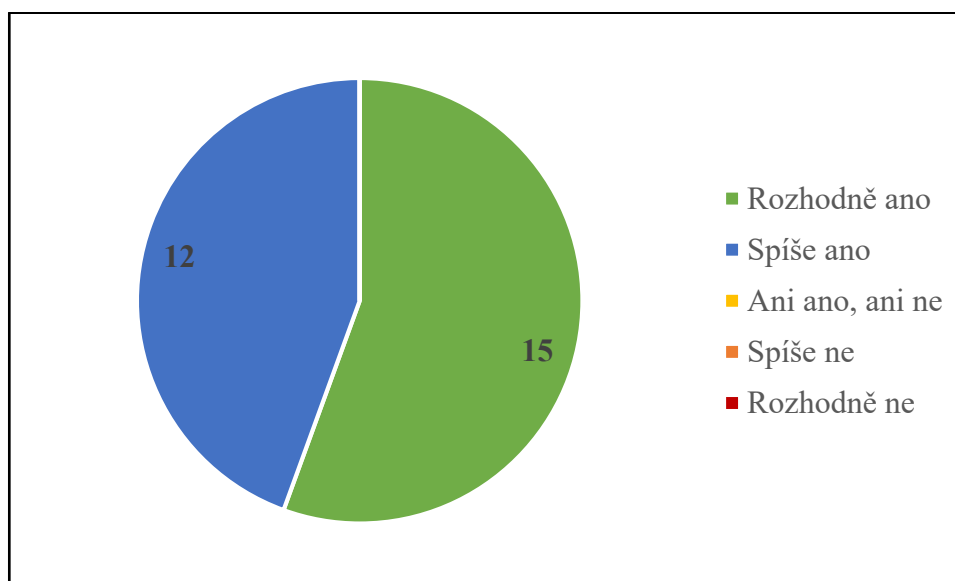
Graf 5.10 Spokojenost s vybavením pracoviště

Otázka 13 – Které z následujících faktorů na Vás při práci působí negativně?



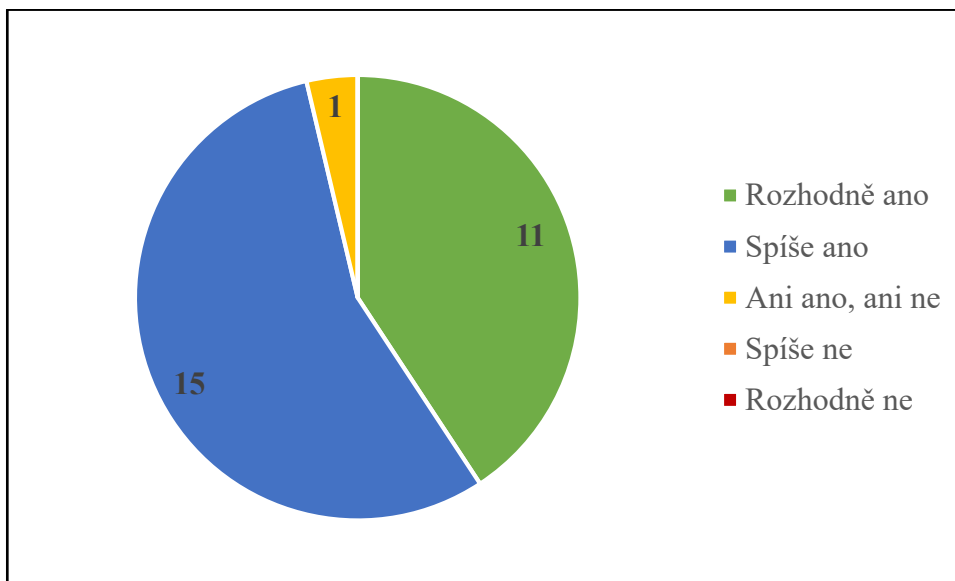
Graf 5.11 Negativní vlivy v práci

Otázka 14 – Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?



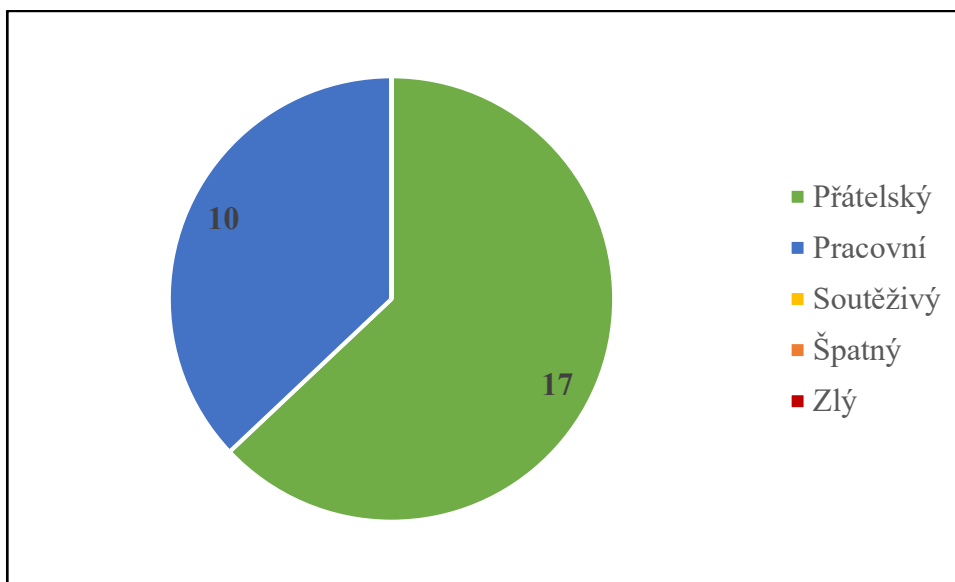
Graf 5.12 Spokojenost s pracovní dobou

Otázka 15 – Umožňuje organizace Vaší pracovní doby dostatečný prostor na přípravu, regeneraci a odpočinek?



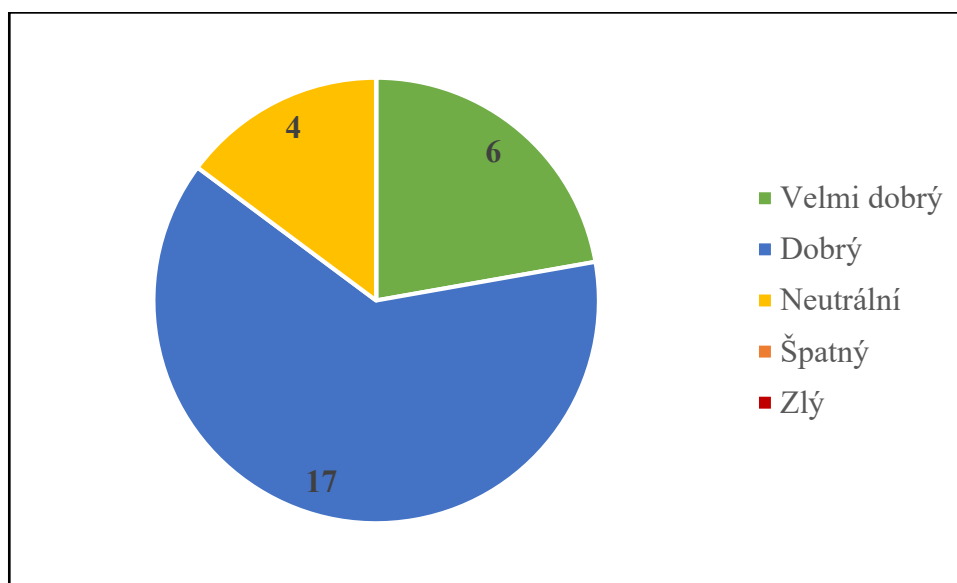
Graf 5.13 Organizace pracovní doby

Otázka 16 – Jak byste charakterizoval/a Váš vztah s kolegy?



Graf 5.14 Vztahy na pracovišti

Otázka 17 – Jaký máte vztah se svým nadřízeným?



Graf 5.15 Vztahy s nadřízeným